

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Створення ресурсу для надання комплексних послуг для
працевлаштування за кордоном

Виконала: студент 6 курсу, групи СБ14/М
спеціальності 073 „Менеджмент“

Дідух Людмила

Керівник Потапов Сергій

Консультант _____ (.....)

Рецензент _____ (.....)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 Опис ідеї. Опис проблеми та стратегії її вирішення.....	7
1.1. Опис проблематики проекту та стратегії її вирішення	7
1.1.1. Опис ідеї та місії.....	7
1.1.2. Тема та проблема	15
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА	19
2.1. Аналіз ринку та економічної ситуації в цілому.....	19
2.2. Аналіз основних гравців на цьому ринку (<i>прямих та непрямих конкурентів</i>).....	30
2.3. Аналіз конкурентних переваг.	36
РОЗДІЛ 3 ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ	38
3.1. Функціональні системи та інструменти	38
3.1.1. <i>Операційні процеси та управління ними</i>	38
3.1.2. <i>Фінанси; оптимістичні та песимістичні прогнози</i>	44
3.1.3. <i>Маркетинг та продаж (опис диференціації продукту та шляхи його просування, канали комунікації)</i>	46
3.1.4. <i>Управління персоналом</i>	51
3.2. Етапи впровадження проекту та критерії успішності проекту.....	52
3.2.1. <i>Часові рамки виконання кожного з етапів проекту</i>	
3.2.2. <i>Прогнозні моделі змін та результати</i>	
3.2.4. <i>Матеріальні та інші ресурси</i>	
3.3. Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту.....	60
3.4. Ризик менеджмент.....	62
ВИСНОВКИ	64
ЕПІЛОГ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

“Якщо говорити про спільне благо, про рух вперед, то нам, українцям, найперше треба позбутися патерналізму і ставати відповідальними. Ми дуже звикли за часи радянського союзу і за часи негараздів вже незалежної України перекладати відповідальність на когось. Цього у нас забагато. Якщо ми цього не позбудемось, то я не думаю, що у нас є шанси рухатись вперед. У кращому випадку, ми будемо стояти на місці”

Декан-засновниця #LvBS, проректорка УКУ Sophia Opatska

Від закінчення університету в 2001 році я працювала над розвитком власного бізнесу. Як і в усіх, були успіхи і були невдачі, було розуміння що рухаюсь в правильному напрямку і рішення абсолютно виважені і логічні, а були часи коли я втрачала креативність і застрягала в поточці. Рішення навчатись на MBA в УКУ – це було одне з тих рішень, які принесли мені не тільки додану вартість у формі нових знань та цінної спільноти, а й ідею з започаткування нового проекту, який ми з командою гордо називаємо “наш стартапчик”.

Вже 12 років я є співласником компанії в Чехії, котра надає рекрутерські послуги чеським працедавцям. Ми забезпечували чеські підприємства працівниками з України, Білорусії, Молдови, Болгарії, Румунії, Чехії та з інших держав. Зі зростанням економіки, росли обсяги виробництва в Європі і зростав попит на кандидатів з України та Східної Європи вже кілька років поспіль. Однак, неодноразово, перебуваючи на роботі за кордоном, українці потерпають від необізнаності з законодавством країни, від різного роду шахраїв, до яких українські трудові мігранти звертаються по допомогу як з виготовлення документів для працевлаштування, так за посередництвом в пошуках вакансії.

Україна втрачає робочу силу, але і заробляє при цьому. За деякими офіційними даними, одномоментно 3-4 млн. українців знаходяться на заробітках, більшість з них незадоволені своєю роботою; Більше 80% працевлаштованих платять посередникам або отримують невідповідні вакансії; більшість заробітчани обирають для роботи країни Європи, зокрема, Польщу,

Чехію, Німеччину; 80% емігрантів працюють за кордоном від 1 до 6 місяців і повертаються додому. За підрахунками Інституту економіки і прогнозування, відтік робочої сили вже зараз обертається для української економіки втратою близько 40 млрд. гривень (1,6 млрд. доларів) на рік, але разом з тим, за даними Національного банку України, оновленими у лютому 2020 року, лише за 2019 рік грошові перекази в Україну від заробітчани становили приблизно 12 млрд. доларів (є припущення що ця цифра може досягати аж 30 млрд. доларів). Ця сума майже у п'ять разів перевищує прямі іноземні інвестиції того ж року, які нацбанк оцінив у 2,5 млрд. доларів [19].

Таким чином, українці, які працевлаштувалися за кордоном офіційно, кладуть до вітчизняного бюджету чималі гроші, при цьому, не обтяжуючи національний бюджет (самі знайшли собі роботу), ще пересилають до нашої країни значні суми іноземної валюти. Найбільше українців за останній час переїхало на роботу до Польщі, яка видає тимчасові документи на працевлаштування, що є чинними протягом півроку в рамках одного року.

40 тисяч - саме стільки українців зможе цього року офіційно працевлаштуватись в Чехії. Зараз в Чехії спостерігається нестача робочої сили. Адже багато тамтешніх громадян переїхали працювати в більш заможні країни ЄС. Тому українські робітники - в тренді. Вже не один рік українці масово працевлаштовуються в сусідніх країнах - Польщі, Угорщині, Словаччині та Чехії.

Саме цей факт зумовлює практичний інтерес і актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є створення і розвиток платформи, де кандидат з України і працедавець з Чехії зможуть знайти один одного, відкомунікувати необхідні питання в зручному чаті з перекладом і отримати повний супровід з отримання робочої візи для виїзду за кордон.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені **наступні завдання:**

- використовуючи здобуті на програмі КЕМВА знання, застосовуючи теоретичні основи і поняття бізнес-адміністрування, визначити структуру побудови порталу для пошуку працедавців і роботи за кордоном;
- розкрити основні методи і способи управління бізнес-процесами порталу для пошуку працедавців за кордоном;
- провести оцінку виробничо-фінансової діяльності;
- дослідити інструментарій організації бізнес-процесів на порталі для пошуку працедавців за кордоном;
- виконати оцінку бізнес процесів;
- запропонувати перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту.

Предметом дослідження є комплекс заходів щодо побудови та розвитку сайту JobPortal.com.ua для пошуку працедавців за кордоном.

Об'єктом дослідження є впровадження нових методів організації надання послуги кандидатам з України, котрі вирішили спробувати роботу за кордоном.

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальноукраїнські та міжнародні законодавчі та нормативні акти, праці вітчизняних і зарубіжних науковців та коучів в області бізнес-адміністрування, дані органів Державної статистики, матеріали періодичної преси, ресурси мережі Internet, матеріали науково-практичних семінарів та конференцій.

Новизна дослідження полягає у розробці нових, нестандартних пропозицій щодо вдосконалення надання послуги у сфері працевлаштування за кордоном в контексті побудови платформи для спілкування та адаптації до динамічних ринкових змін.

Практична значимість роботи ґрунтується на пропозиції рекомендацій для мого підприємства.

Структура роботи Магістерська робота, зміст якої викладено на 72 сторінках, складається із вступу, розділів, висновків, списку використаних джерел із 28 найменувань, 11 таблиць і 19 ілюстрацій.

РОЗДІЛ 1

ОПИС ІДЕЇ. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЇ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

1.1 Опис проблематики проекту та стратегії її вирішення

„Лідери думають і говорять про рішення. Наступники – про свої проблеми“

Брайан Трейсі

1.1.1 Опис ідеї та місії

Аналізуючи реалії сьогодення, можемо стверджувати, що трудова міграція, або заробітчанство з метою працевлаштування в країнах ЄС на певний термін з метою заробітку, буде продовжуватись. Але чіткої втрати національного ринку праці через трудову міграцію не прослідковується.

Зокрема, міграція створює безліч проблем як приймаючим країнам, так і країнам походження мігрантів, що потребують нових підходів до їх вирішення, які залежать від загальної економічної ситуації на ринку праці. Спробуємо відповісти на кілька важливих для нас питань, які допоможуть нам більше зрозуміти про ринок трудової міграції. Одне з питань, яке ми собі поставили, було – чи можна взагалі порахувати українських емігрантів?

Насправді існують різні оцінки міграційного руху населення, але точних даних, скільки українців назавжди виїхало за кордон, на жаль, не існує. Якщо взяти дані Державної служби статистики, видно, що і в 2017, і в 2018 роках в Україну більше людей приїжджало, ніж виїжджало. Втім, Держстат використовує дані, отримані від Державної міграційної служби: у ній люди реєструють зміну місця проживання, але загалом там реєструється незначна частина емігрантів, здебільшого ті, хто отримує громадянство іншої країни. Ті ж, хто тимчасово проживають в іншій країні чи виїжджають на заробітки,

зазвичай не знімаються з реєстрації в Міграційній службі, а отже – не враховуються в показниках.

Також є статистика ООН, відповідно до якої в 2018 році за межами України проживало майже 6 мільйонів українців, але тут теж є неточності, оскільки це всі українці, які народились за кордоном, починаючи з 1991 року, або ті, хто залишився там ще до початку незалежності України [20].

Наступним питанням було: які ж обсяги трудової міграції українців? Оцінити такі обсяги також складно, адже єдиних даних теж немає. Є дослідження Центру економічної стратегії, згідно з яким, одномоментно на заробітках може перебувати приблизно 2,6-2,7 мільйонів українців, а загалом за рік на заробітки може виїхати близько 4 мільйонів осіб. Близько 3,5 мільйона українців працює за кордоном на постійній основі, згідно даних Міністерства соціальної політики України.

Найбільше трудових мігрантів в Польщі та Росії, втім з початком російської агресії українці все менше їздять до РФ і все більше обирають західний напрямок. Польща, в свою чергу, має недостатньо робочої сили, оскільки поляки їздять на заробітки в інші країни Європи. Тому в цій країні були зняті деякі законодавчі бар'єри для прийому українців на роботу.

На заробітки українці їздять на коротші строки: приблизно 57 % емігрантів перебувають на роботі до 3 місяців. А сферами, найбільш зайнятими нашими заробітчанами, є будівництво та домогосподарство.

Які є позитиви від трудової міграції?

По-перше, це те, що більшість мігрантів їде до сусідніх країн, що дозволяє підтримувати тісний зв'язок з Україною та повернутись, якщо економічна ситуація в Україні покращиться і будуть створені робочі місця з високою продуктивністю праці та відповідною оплатою. До того ж, повертатись будуть працівники з вже отриманим європейським досвідом, та позитивними європейськими навичками. Також позитивом є притік грошових переказів,

стимул інвестувати у кращу освіту, аби отримати кращу роботу, збільшення мобільності та загального добробуту населення, підвищення якості людського капіталу. Окрім того, спостерігається притік технологій та інновацій, але переважно це стосується висококваліфікованих працівників [20].

На думку відомств, трудовій міграції українців сприяють намагання європейських країн (таких, як Польща, Чехія, Німеччина) спростити процедуру працевлаштування професійних кадрів з України. Наразі, попитом користуються висококваліфіковані робітники (газоварювальники, токарі, слюсарі високого розряду), а також фахівці в галузі фізичних, математичних, хімічних наук, ІТ-сфери, медичні працівники тощо.

У 2019 існувало 1917 компаній, які мають ліцензію Міністерства соціальної політики на посередництво у працевлаштуванні громадян за кордоном. У 2018 вони знайшли роботу для 97,1 тис. українців [21].

Я вже раніше згадувала, що сума приватних грошових переказів з-за кордону в Україну минулоріч склала 12 млрд. доларів. Це на 17,5% більше, ніж у 2017 році. Про це повідомляє "Європейська правда" з посиланням на дані НБУ.

За даними Національного банку України, найбільше коштів було перераховано з Польщі – 3,68 млрд доларів, що нині складає 13,9 млрд злотих. Це на 16,4% більше, ніж позаминулого року, втім менше, ніж минулоріч, коли українські робітники перерахували з Польщі 13 млрд злотих.

Перекази із Чехії склали 1,11 млрд. доларів. Ця країна після Польщі є найпопулярнішим напрямком у Європейському Союзі для трудової еміграції українців. Протягом 2018 року сума переказів із Чехії в Україну збільшилася вдвічі у порівнянні з минулим роком [22].

Причини які штовхають людей до виїзду за кордон. Зараз є усі підстави вважати що тенденція до виїзду за кордон зростатиме і далі. Як показують наші дослідження проведені у 2019 році (нами було опитано 120

респондентів з різного регіону, різного віку, освіти) 36% українців раніше приймали рішення про працевлаштування за кордоном. Зокрема, бажання отримати кращі умови життя як причину переїзду в іншу країну називали 23%, відсутність достойної роботи і низький рівень заробітних плат в Україні – 53%, бажання отримати кращу освіту – 12%, 6% вказали що не почуваються безпечно в Україні, і 2% не дали чіткої відповіді. - рис. 1.1.

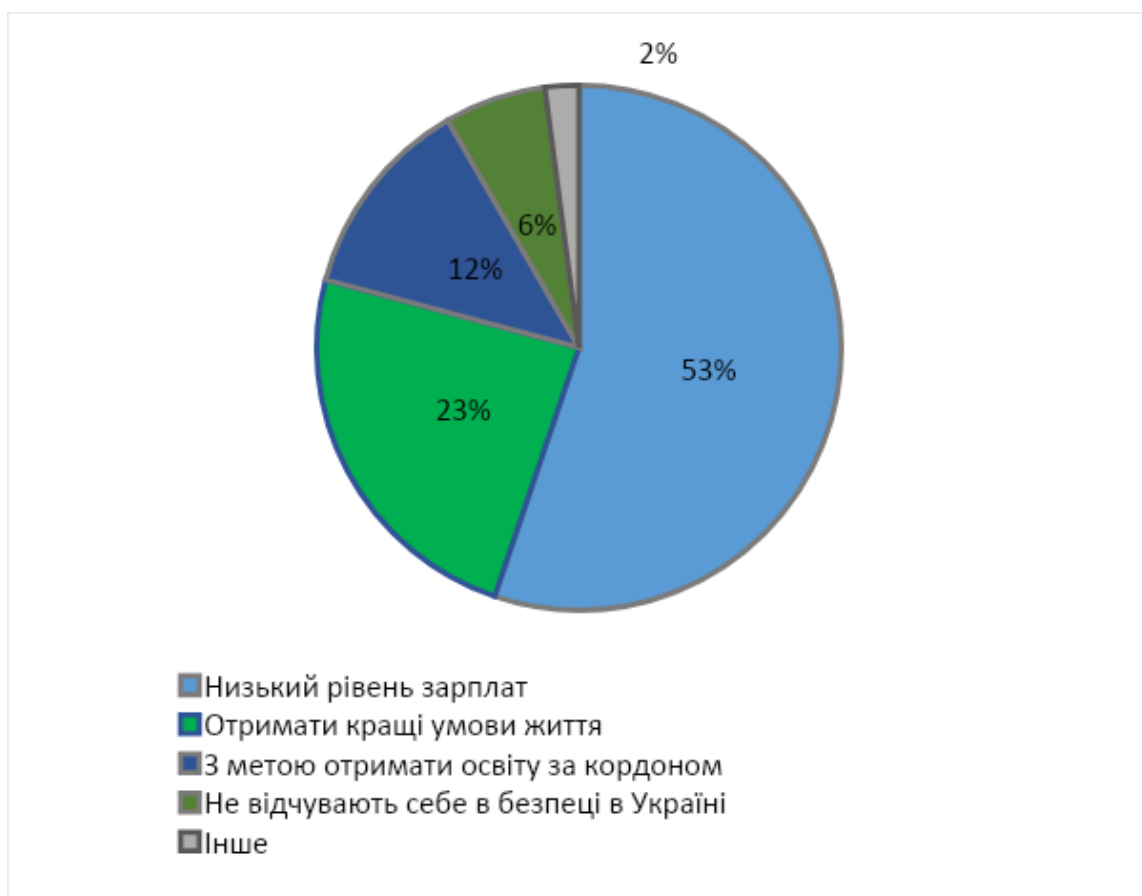


Рис.1.1. Причини, які штовхають людей до виїзду за кордон

63% опитаних українських заробітчан вказали, що знову планують повернутись на роботу за кордон. 19% було важко дати відповідь, і стільки ж заявили, що не планують повертатись. В основному планують повернутись ті, хто вже виїжджав більше трьох разів.

Причини, що викликали ПРОБЛЕМУ

Головною причиною, через яку українці продовжують їхати і на заробітки, і на постійне проживання за кордон, є різниця в оплаті праці. Якщо в Україні середня зарплата на рівні €408, то у Польщі €1196, в Чехії – €1322, Італії – €2595, Німеччині – €3880, Норвегії – €4713. З огляду на це, зростання середньої зарплатні до 10 тис. грн, яке обіцяє уряд, для заробітчани не стане аргументом, щоб працювати вдома. Якщо в Польщі зараз середня заробітня плата складає 1196 євро, то в Україні вона має бути 800-900 євро, аби населення було вмотивоване залишитися [23].

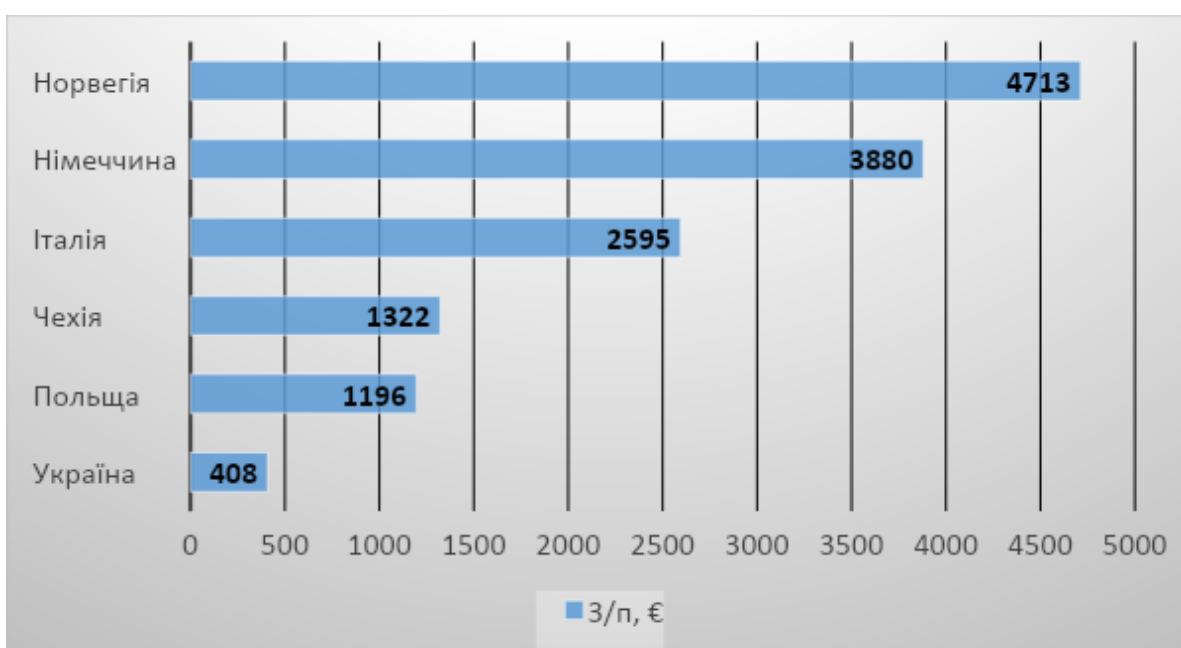


Рис.1.2. Заробітні плати в деяких європейських країнах

На жаль, як і раніше, українці виконують за кордоном просту, некваліфіковану фізичну роботу. За останнім соц. дослідженням, 34% наших заробітчани працювали у Польщі на сільськогосподарських роботах, 32% – на будівництві чи ремонтних роботах, 8% виконували роботу по дому, 7% – працювали у ресторанному бізнесі, 5% – у готелях, 4% – доглядали за особами похилого віку та інвалідами, іншими видами діяльності займалися 3%, працювали у сфері послуг менше 3% опитаних [24]. Зазвичай, на заробітки їдуть люди від 25 до 40 років. Зрозуміло, що чим вищий рівень освіти, то

частіше заробітчани знаходили роботу не пов'язану із сільським господарством або ж будівництвом. Дані представлені на рис.1.3.

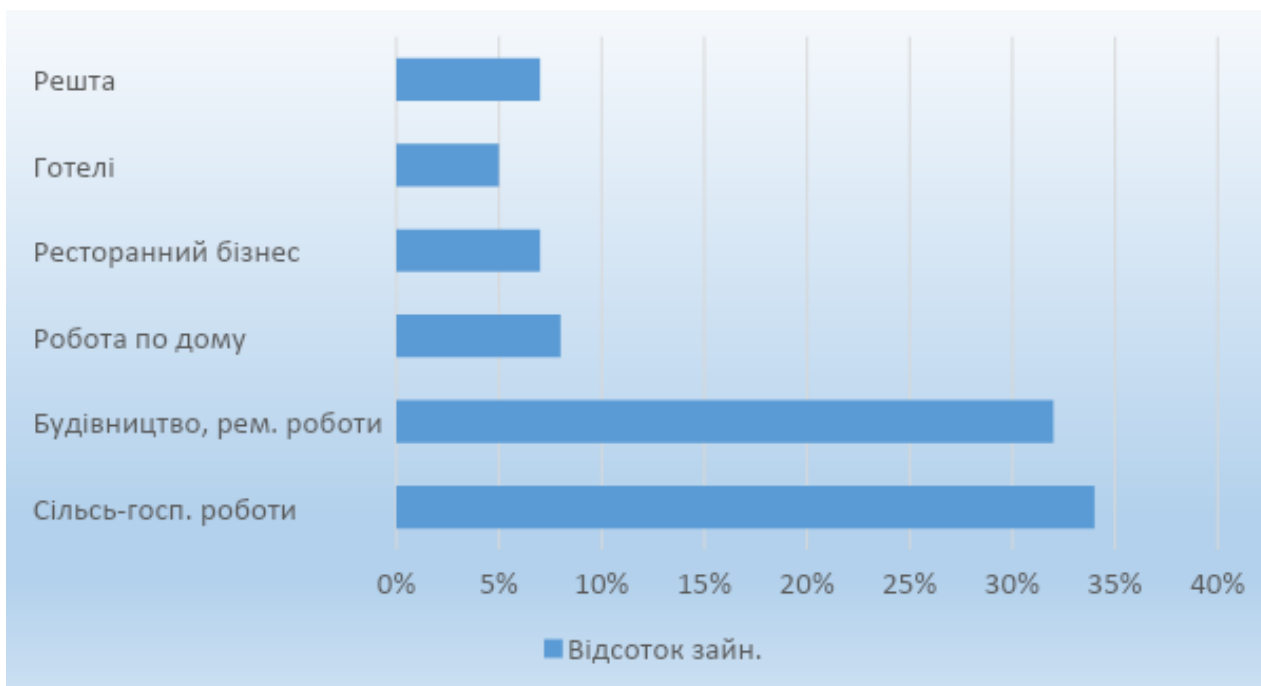


Рис. 1.3. Основні напрямки, де працюють українці за кордоном

Економіка західних сусідів постійно зростає. Наприклад, Польща формує економічну стратегію на майбутнє, розраховуючи, що до них постійно приїжджатимуть трудові мігранти. Втім, проблема не в масштабах міграції, адже це не лише українська проблема, а на глобальному тренді – мешканці небагатих країн мігрують до більш розвинених. Зокрема, поляки, чехи масово їдуть до Великобританії та Німеччини. Мотивація в них така сама, як і в українських заробітчаних: чим більше розвинена країна, тим вищі в ній зарплати. Таким чином в Європі міграційні процеси відбуваються зі сходу на захід: поляки, чехи, угорці, румуни, болгары, жителі країн Балтії їдуть до Західної Європи, де зарплати вищі [25].

Насправді, лише 20% трудових мігрантів замислюються над тим, щоб залишитися жити за кордоном. Для більшості це тільки тимчасовий заробіток.

Водночас Україні, в разі стійкого економічного зростання, доведеться залучати іммігрантів з бідніших країн з високим рівнем народжуваності й безробіття.

З прогнозом економічного та соціального розвитку України на 2019-2021 року можна ознайомитись у постанові, яку схвалив Кабінет Міністрів України 11 липня.

Зростання розміру ВВП та підвищення у світовому рейтингу, повзуча інфляція, просування у рейтингу «Doing Business», зростання обсягів реалізованої промислової продукції, високе значення індексу людського розвитку та зростання обсягів приватних грошових переказів в Україну з-за кордону дозволяють зробити висновок, що рівень ризиків у соціально-економічній сфері є допустимим.

У червні 2018 року зросла кількість українців, що скористалися безвізовим режимом з Європейським Союзом – усього за місяць зафіксовано 221 тис. поїздок, що у 2,3 рази більше, ніж за перші 30 діб безвізового режиму (96 тис. поїздок). Причинами зростання є туристичний сезон та закінчення терміну дії віз, які раніше доводилось оформляти. Поточна середня кількість осіб, що перетинають кордон з країнами ЄС з біометричним паспортом, складає 9-12 тис. осіб на добу. Як наслідок станом на липень 2018 року вже більше мільйона українців скористалися безвізовим режимом з Європейським Союзом.

Аналітичне дослідження Інтернет-порталів Work.ua чи robota.ua «Проблеми працевлаштування українців: цифри і факти» засвідчує наявність складнощів при працевлаштуванні молоді: “Лише один з десяти молодих людей (до 24 років) відмітив, що ні разу не стикався з перешкодами при працевлаштуванні”.

Проблемою, що найчастіше зустрічається (у 86% випадків), є отримання відмови роботодавця внаслідок відсутності у претендента необхідного досвіду роботи. Майже в половині випадків (49%) починаючим фахівцям пропонується занадто низька заробітна плата, а 19% молодих респондентів повідомили, що

отримана ними професія не затребувана на сучасному ринку праці. Відмову у працевлаштуванні через неможливість надання роботодавцем гнучкого графіку роботи або часткової зайнятості відзначили 14% опитаних. Низький рівень поінформованості щодо кар'єрних можливостей в якості проблеми при працевлаштуванні відзначили 15% респондентів».

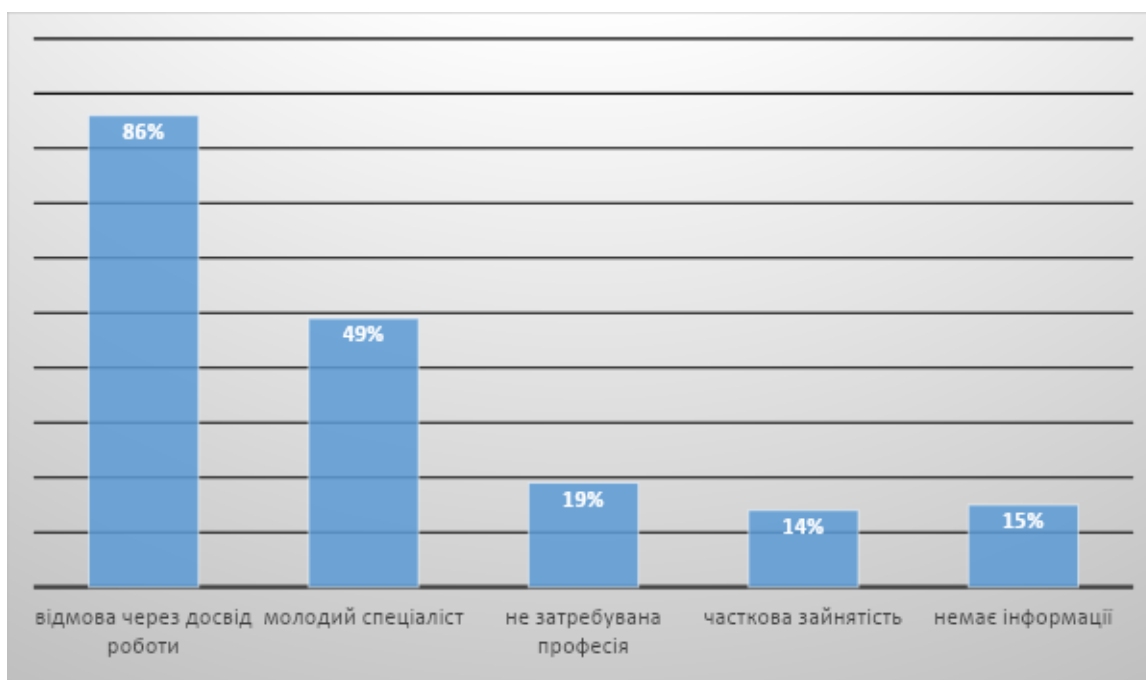


Рис. 1.4. Аналітичне дослідження Інтернет-порталів Work.ua та robotia.ua

Таким чином, ми проаналізували об'єм ринку, яка кількість людей і хто виїжджає, на як довго, чи їдуть повторно, чи задоволені своїм працевлаштуванням за кордоном, з якими проблемами стикаються при пошуку роботи чи оформленні документів для виїзду на офіційне працевлаштування (або ж чим ризикують коли їдуть неофіційно).

Важливість легального працевлаштування

52% респондентів заявляють що хочуть отримувати більше інформації, серед них мешканці міст, молодь і особи з вищою освітою

54% опитаних стверджують, що для працевлаштування за кордоном потрібна робоча віза. Натомість 29% мають протилежну думку, 17% не дали відповіді.

Цінність нашої платформи полягає у тому, що ми пропонуємо кандидату з України самостійно знайти собі працедавця в Чехії і замовити на сайті усі інші послуги, які можуть бути потрібні чи цікаві. На сьогодні це той мінімум який ми можемо запропонувати як якісну послугу, надалі це має бути мультифункційна платформа для працевлаштування за кордоном для використання будь-якими країнами.

Інноваційним виступає спілкування напряму кандидата з працедавцем мовою клієнта, зокрема, ми не знайшли цю тенденцію на жодному сайті з пошуку роботи за кордоном. Є багато сайтів котрі мають вакансії за кордоном, але їх розміщують посередники. Чеські працедавці, по факту, не реєструють своїх вакансій на українських сайтах (за винятком деяких агенств з працевлаштування, котрі відкрили свої філії в Україні і все одно виступають як чеські посередники між кандидатом і працедавцем). Окрім того, інноваційністю є наша пропозиція клієнту отримати не просто послугу з працевлаштування, а весь пакет послуг, необхідних для працевлаштування в іншій країні, і все це можна вирішити on-line.

Отже, ідея та **місія** даного проекту полягає у створенні прозорого та зручного середовища для пошуку працівників та роботодавців адаптованого під потреби клієнта. Отримати конкурентну перевагу, вивівши на ринок послугу з максимальним використанням цифрових технологій. Ввести новий формат підбору персоналу з-за кордону, в якому працедавець та кандидат максимально співпрацюють напряму без агенції-посередника.

1.1.2 Тема та проблема

Для того, щоб стати порталом №1 на якому роботодавці з ЄС та працівники з пост-радянських країн зможуть знайти один одного та почати співпрацю, нам необхідно вирішити такі ключові моменти: створення бренду якому довіряють; зручний та функціональний сайт; масштабування продукту на

ринки ЄС та пост-радянські країни; оптимізація процесу працевлаштування через JobPortal.com.ua

Бренд якому довіряють, перш за все прозорий: немає прихованих платежів, комісій, а вакансії безкоштовні. Тобто, ми показуємо нашим користувачам весь процес від підбору працедавців до першого робочого дня на новій роботі; тримаємо ціни на наші додаткові послуги на конкурентному рівні і надаємо їх у максимально стислий термін та в необхідному обсязі.

Безсумнівно, сайт має бути безпечним. Наша команда має більше 12 років досвіду в працевлаштуванні за кордоном. Ми гарантуємо тільки перевірених працедавців. Ми перевіряємо працедавців і працюємо тільки з легальною роботою за кордоном. Ми маємо ліцензії на нашу діяльність як в Україні так і в Чехії та платимо податки. Якщо клієнт бажає, то може прийти до нас в офіс або зателефонувати і поставити всі запитання особисто. Кожен член команди зацікавлений у наданні найкращого сервісу і готовий допомогти клієнтові у будь-який час.

Велику роль відіграє для клієнта простота і зручність використання – наш сайт розроблений таким чином, щоб всім, навіть людям без досвіду користування компютером, було легко і зручно ним користуватися. На сайті можна, не виходячи з дому, замовити і отримати всі послуги пов'язані з оформленням документів для виїзду. На сайті працює зручний пошук, який дозволяє знайти вакансію, яка підійде саме вам. При цьому враховувалися всі деталі, які можуть зацікавити людину при працевлаштуванні за кордоном як наприклад: зарплата, наявність страхування здоров'я, забезпечення проживання і можливі бонуси, та розташування офісу компанії.

І, звичайно, головною перевагою є спілкування користувача з роботодавцем напряму, для цього є розроблений зручний чат з перекладачем.

Отже, можемо визначити *цілі проекту*:

короткострокові: запуск і розвиток сайту, який дозволить працівникам з України і працедавцям з Чехії знайти один одного, і заключити угоду. Створити звичку в українських громадян, котрі виїжджають на роботу за кордон підійти до пошуку роботи з особистою відповідальністю і дати їм можливість знайти гідну для себе роботу. Нашою ціллю в 2020 році є закрити 210 угод та отримати ринкову долю всього 0,5 % від квоти на кваліфікованих робітників з України в Чехії.

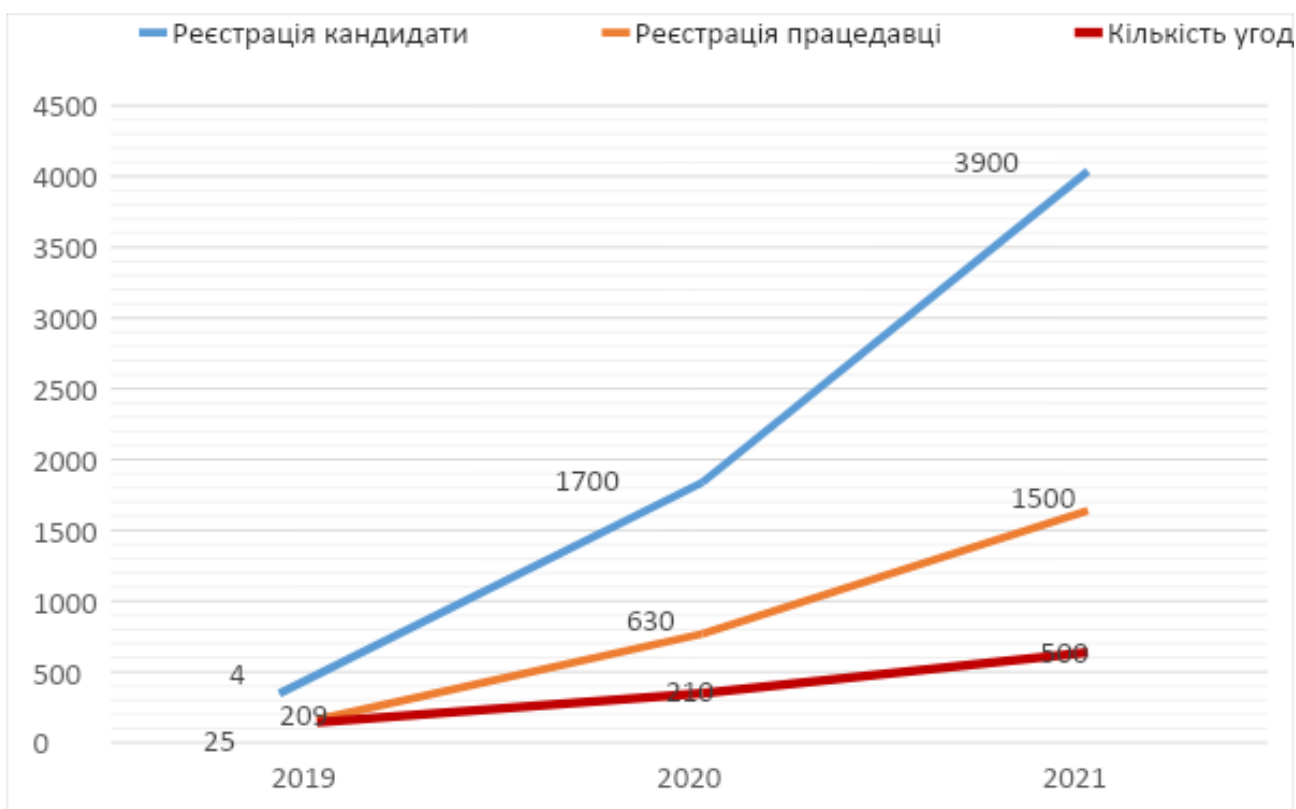


Рис.1.5. *Короткострокові цілі проекту*

- **довгострокові:** побудова міжнародного сайту з пошуку роботи за кордоном, який допоможе подолати не тільки мовні бар'єри, але й забезпечить додаткову цінність, дасть можливість вирішити більшість адміністративних питань необхідних при міграції в іншу країну. Масштабування географії сервісу - працедавці з ЄС, робітники з східної Європи. Першим кроком до виходу на нові ринки буде довести ефективність нової бізнес моделі на ринках Чехії та України.

– **Критерії успішності проекту:**

1. Самоокупний легальний бізнес-проект з маржинальністю не менше 30 %.
2. Прибуток вкладаємо в розвиток проекту, засновники отримують право на повернення інвестицій, відразу після того як проект стане самозабезпечуваний.
3. Окупність інвестиції 2 роки.
4. Стабільний cash flow.
5. Злагоджена робота партнерів у відповідності із прописаними домовленостями, очікуваннями та розподілом ролей.
6. Налагоджена взаємовигідна співпраця з основними партнерами, такими як перевізники, страхові компанії, перекладачі, та ін.
7. Широка клієнтська база працедавців та кандидатів, що поновлюється з мінімальними витратами на рекламу, дякуючи добрій репутації на ринку:
 - кандидати реєструються самі, завдяки унікальності нашого продукту;
 - налагоджені бізнес процеси, створені інструменти комунікації та зворотнього зв'язку з усіма клієнтами та залучення до діяльності сайту;
 - прописана система адаптації нових послуг.
8. Прописані, налагоджені та працюючі HR процеси:
 - постійний кваліфікований персонал, який розділяє і сповідує наші цінності;
 - налагоджена система постійного навчання та мотивації персоналу;
 - налагоджений процес підбору, навчання та адаптації нових працівників; деталізовані посадові інструкції.
9. Реєстрація торгової марки.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз ринку та економічної ситуації в цілому

В умовах ринкової економіки одним з найважливіших завдань будь-якого суб'єкта господарювання є постійний контроль за об'ємом продажів і доходами, оскільки при швидко мінливому попиті і конкуренції, що загострюється істотно зростає ризик незатребуваності продукції (робіт, послуг). Для своєчасної оцінки поточної ситуації, прийняття збалансованих рішень, для управління доходами і прибутком організації як основними показниками фінансових результатів функціонування організації необхідний оперативний аналіз, а в ряді випадків - моніторинг обсягу продажів, виручки, прибутку[26].

Для активного управління обсягом продажів і прибутком необхідне залучення як облікової (внутрішньої) інформації, так і даних про стан ринку, попит на конкретні групи товарів (робіт, послуг), динаміки цін (ринкова необлікова інформація). Інтеграція облікової та ринкової інформації передбачає використання нових методів економічного аналізу.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, наслідок цього - отримання на їх основі

необхідного масиву необлікової інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є *SWOT аналіз* (STRENGTHS- WEAKNESSES - OPPORTUNITIES – THREATS). Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації [26]. Однак при деталізації SWOT-аналізу та включення до нього математичних розрахунків основних балансових коефіцієнтів, що визначають фінансові результати діяльності, фінансовий стан організації, його можна і доцільно розглядати як комплексний метод оцінки фінансово-господарської діяльності організації.

SWOT аналіз порталу для пошуку працедавців за кордоном

СИЛЬНІ (STRENGTHS)

- Досвід роботи в галузі 12 років
- Зручний портал, де всі послуги можна замовити в одному місці і не виходячи з дому
- Офіси в обох країнах: шукача роботи і країни, де кандидат шукає роботу
- Безкоштовний сервіс пошуку вакансій
- Великий перелік вакансій і працівників
- Ми прозорі
- Ми легальні
- Відсутність мовного бар'єру
- Індивідуальний підхід до клієнтів
- Послуги агентури
- Допомога при реєстрації кандидатів в консульствах чи візових центрах.

СЛАБКІ (WEAKNESSES)

- Деякі клієнти дуже консервативні і традиційно віддають перевагу роботі з реальним, а не віртуальним порталом-виконавцем. Тому вони

відмовляються від послуг, якщо його представництва немає в місті замовника.

- Сильна конкуренція. Регіональний місцевий ринок дуже обмежений, а на інших «багатих» ринках досить сильні гравці
- Перенасичений ринок аналогічних послуг
- Відсутність досвіду у команди в сфері маркетингу та ІТ
- Незнання і відсутність розуміння про інші ринки крім Чехії та України
- Низький бюджет
- Оплата завдатку за додаткові послуги! (ми називаємо цей завдаток гарантійний платіж)
- Відсутність гарантій роботоздатності платформи
- Відсутність баз працівників та роботодавців

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)

В інтернеті можна розвиватися необмежено. Портал не залежать від торгових площ, насиченості ринку конкурентами або платіж-спроможності клієнтів одного міста. При бажанні завжди можна робити сайти для клієнтів з зарубіжжя. Нових клієнтів в портал приводять хороші рекомендації. Люди охочіше звернуться в портал, який їм порекомендував знайомий, друг, колега, ніж мало відому. Можливість розвитку порталу.

- Легкість масштабування
- Збільшення квот на працівників в Чехії, відкриття трудового ринку Німеччини
- Можливість підключення асоціацій, міністерств, бірж праці
- Залучення рекламодавців для реклами на порталі

ЗАГРОЗИ (THREATS)

- На невеликому регіональному ринку по створенню порталів з надання таких послуг в будь-який момент може з'явитися сильний гравець, який монополізує ринок.
- Можливе створення перешкод з боку держави у вигляді ускладнення регулювання даних послуг
- Відкриття вільного ринку праці для робітників з України
- Зменшення квот в країнах ЄС
 - Відкриття ринку Німеччини до того, як ми будемо готові їх обслуговувати
 - Мала пропускна здатність консульств
 - Дорога реєстрація на подачу в консульство
 - Недобропорядність роботодавців та працівників
 - Недовіра з боку працівників
 - Недобросовісна конкуренція
 - Можлива криза
 - Загроза появи аналогічних сервісів

Таблиця 2.1

Результати аналізу середовища підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Потужний виробничий комплекс	Диверсифікація послуг заважає концентрації зусиль на основний
Розміщення порталу з орієнтацією на споріднені та підтримуючі галузі	Висока залежність від Інтернет ресурсів шукачів послуг
Наявність власного інтернет порталу	Недостатнє використання виробничих потужностей робочої сили в зв'язку зі спадом надання затребуваних вакансій праці за

	кордоном
Диверсифікованість порталу	Призупинення інвестиційних проектів
Висока якість надання послуг	Зменшення фінансової стабільності
Сприяння більш точному прогнозуванню потреб у кваліфікаціях; дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, та в Україні забезпечення більшої відповідності між наявними кваліфікаціями і потребами ринку праці; усунення розриву між знаннями, здобутими в результаті навчання, і знаннями, необхідними для виконання тих чи інших робіт.	Тенденція до поляризації ринку праці і потреб у кваліфікаціях, коли зростатиме розрив між робочими місцями, що потребують низькокваліфікованої (наприклад, найпростіші професії) і висококваліфікованої праці (наприклад, фахівці, менеджери та ін.) і одночасно скорочуватиметься потреба у робочих місцях, що вимагають певної кваліфікації (наприклад, кваліфіковані працівники з інструментом та ін.). Європейське виробництво рухається до спеціалізації і професіоналізму, що вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів і підвищення кваліфікації носіїв традиційних. Дослідження у розрізі секторів засвідчують появу нових кваліфікацій і компетенцій, і деякі з них є затребуваними в усіх секторах. Найбільш затребуваними новими компетенціями є володіння технічними (професійними) та соціальнокультурними навичками, або навичками міжособистісного спілкування.
Налагоджена система надання послуг	Відсутність чистого прибутку
Лідуюча позиція на ринку праці	Відсутність досвіду в маркетингу
Участь порталу у різних рекламних заходах	Проблеми з залученням оборотного капіталу

Вдала цінова політика	Інтернаціоналізація економіки країн ЄС
-----------------------	--

Враховуючи дані SWOT-аналізу ми окреслили такі переваги нашого сайту:

1. Прозорість - в нас немає прихованих платежів, комісій, а вакансії в нас безкоштовні. Ми показуємо нашим користувачам весь процес від підбору працедавців до першого робочого дня на новій роботі. Ми тримаємо ціни на наші додаткові послуги на конкурентному рівні і надаємо їх у максимально стислий термін.
2. Безпечність - наша команда має більше 10 років досвіду в працевлаштуванні за кордоном. Перевірені працедавці. Ми перевіряємо працедавців і працюємо тільки з легальною роботою за кордоном. Ми маємо ліцензії на нашу діяльність та платимо податки. Якщо клієнт бажає, то може прийти до нас в офіс або зателефонувати і поставити всі запитання особисто. Кожен член команди зацікавлений у наданні найкращого сервісу і готовий допомогти клієнтові у будь-який час.
3. Простота і зручність використання- наш сайт розроблений таким чином, щоб всім було легко і зручно ним користуватися. На сайті можна, не виходячи з дому, замовити і отримати всі послуги пов'язані з оформленням документів для виїзду. На сайті працює зручний пошук, який дозволяє знайти вакансію, яка підійде саме вам. Ми старалися врахувати всі деталі, які можуть зацікавити людину при працевлаштуванні за кордоном як наприклад: наявність страхування здоров'я, зарплата і можливі бонуси, та розташування офісу компанії. Користувачі спілкуються з роботодавцем напряму. Для цього ми розробили зручний чат з перекладачем.

Визначимо карти «точок болю» кандидатів і працедавців.

Точкою болю кандидата є:

- Неможливість знайти роботу згідно своїх вмінь (агенства пропонують вузьке коло професій, вони повторювані: буд-во, сільськогосп. роботи, і напр. покоївки в готелях)
- Високі оплати за вакансії і документи для отримання віз
- Відсутність спілкування з працедавцем перед підписання контракту, звідси неможливість з'ясування умов праці, оплати за працю, умов проживання та ін.
- Ризики пов'язані з невивплатою чи нелегальним працевлаштуванням
- Страх перед оформленням всіх документів, які потрібні для роботи за кордоном

Точка болю працедавця:

- Неможливість поспілкуватись, побачити працівника перед підписанням контракту (агенти привозять „кота в мішку“)
- Високі оплати посередникам за кандидатів
- Довге чекання на кандидата
- Низка бюрократичних моментів пов'язана з виготовленням документів для оформлення візи кандидату

У розрізі видів економічної діяльності найбільший ризик зіткнутися з невідповідністю обіцяної та фактичної роботи є для мігрантів, які працюють за кордоном на будівництві, у промисловості та сільському господарстві.

Частки заробітчан, які стикалися із подібною ситуацією, у відповідних галузях склали 17,5%, 15,9% та 15,9%. А серед заробітчан, які працювали у готелях та ресторанах, дослідження не зафіксувало жодного такого випадку [27].

ТОП – 5 КРАЇН ЄС, У ЯКИХ ПРОЖИВАЄ НАЙБІЛЬШЕ УКРАЇНЦІВ, ТИС.

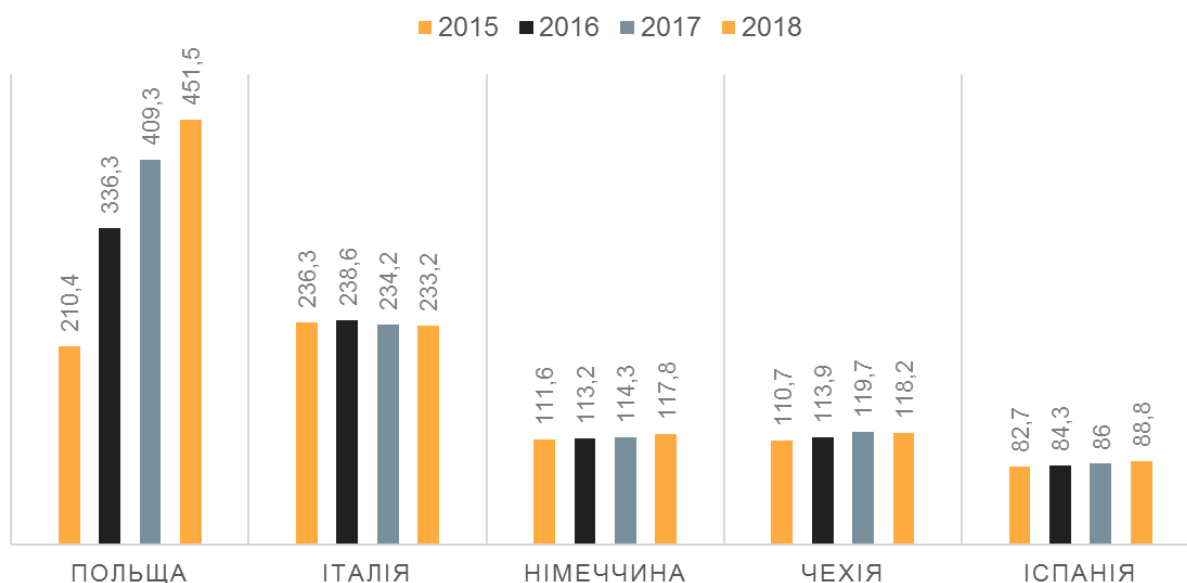


Рис. 2.1. Аналіз поточної ситуації

Джерело: за даними Державного комітету статистики України та Міністерства соціальної політики України

Аналіз поточної ситуації чітко показує потенційно цікаві ринки для нашої платформи. Ми стартуємо з ринку Чехії, але бачимо що наступною країною куди ми маємо розширюватись буде Польща. І цьому є кілька пояснень: З рис. 2.1. ми бачимо що це найбільший ринок в Європі, далі цей ринок близький нам як територіально, так ментально. Окрім того, процедура працевлаштування є простішою ніж в інших країнах, а це полегшить реалізацію процедури у нас на сайті.

Переведення трудових мігрантів від одного роботодавця до іншого найчастіше практикувалось у діяльності домашніх господарств та на будівництві. Частки осіб, які працювали за несприятливих умов, у найбільших країнах-реципієнтах були приблизно однаковими і коливалися від 10,7% в оптовій та роздрібній торгівлі до 13,5% у діяльності готелів та ресторанів. Ситуація з оплатою праці на будівництві була найгіршою – 13,3% заробітчан, які працювали у цій галузі, отримували зарплату невчасно або не в повному

обсязі, а мігранти, зайняті у торгівлі, зустрічалися з такою ситуацією найрідше – лише у 2,9% випадків [27]. А тепер спробуємо розглянути районування України за тенденціями міграційного розвитку.



Рис. 2.2. Районування України за тенденціями розвитку трудових міграцій

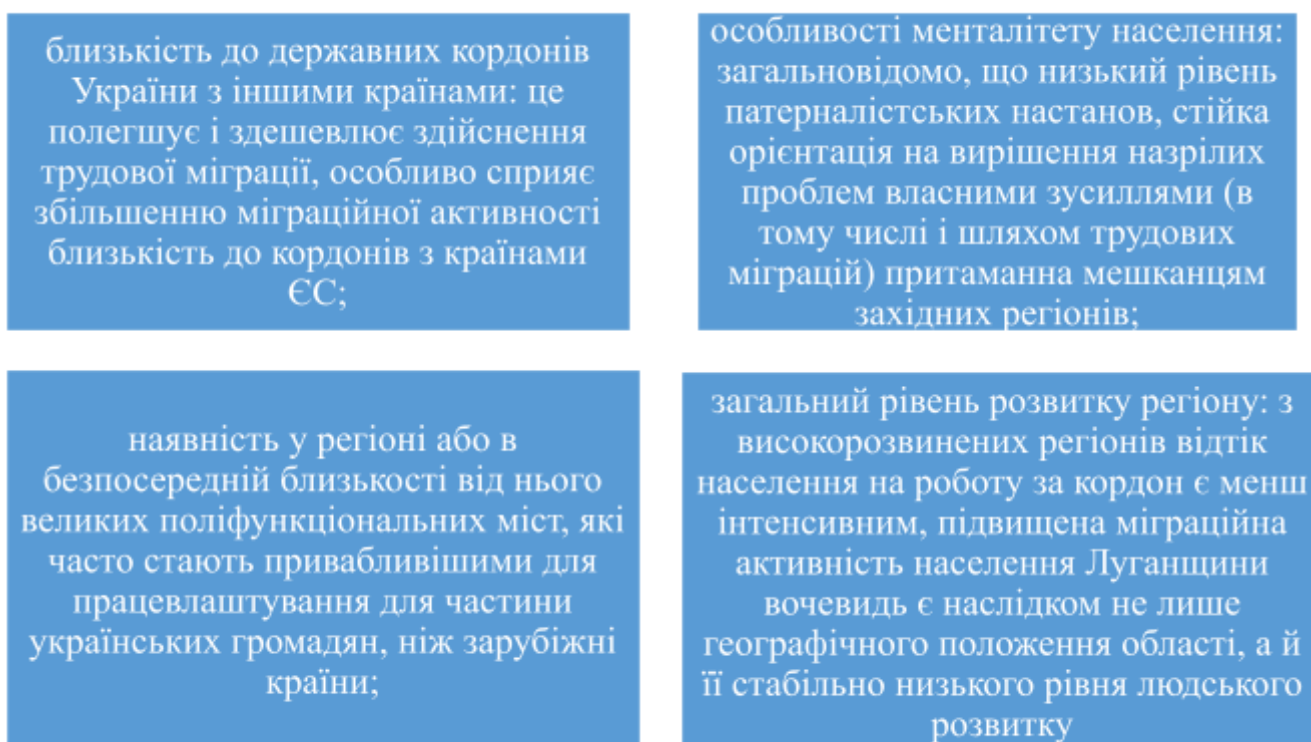


Рис. 2.3. Основні чинники, які визначають інтенсивність зовнішніх трудових міграцій у регіонах

Зараз є усі підстави вважати що тенденція до виїзду за кордон зростатиме і далі. Як показують наші дослідження проведені у 2019 році (було опитано 120 респондентів з різного регіону, різного віку, освіти) 36% українців уже цікавилися можливостями працевлаштування за кордоном.

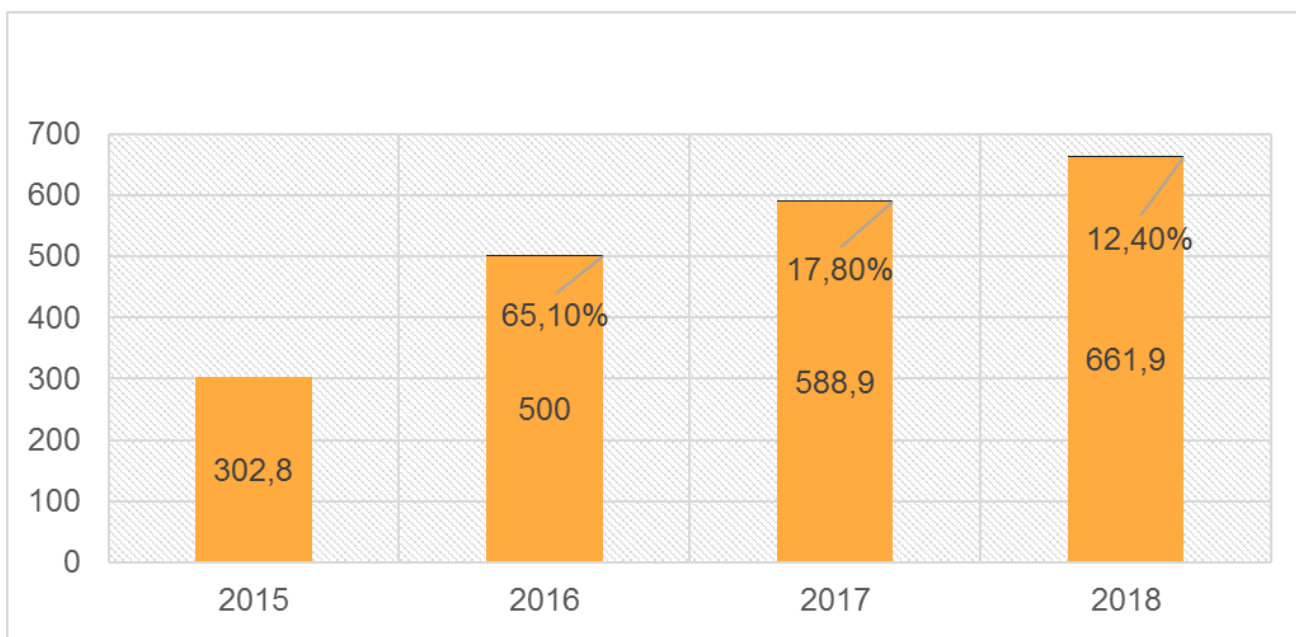


Рис. 2.4. Видано дозволів на проживання громадянам України в ЄС у 2015-2018 р.р., тис.

Економіка наших західних сусідів постійно зростає. Наприклад, і Польща, і Чехія формують економічну стратегію на майбутнє, розраховуючи, що до них постійно приїжджатимуть трудові мігранти.

Утім, проблема не в масштабах міграції, адже це не лише українська проблема, а на глобальному рівні – мешканці небагатих країн мігрують до більш розвинених. Зокрема, поляки, чехи масово їдуть до Великобританії та Німеччини. Мотивація в них така сама, як і в українських заробітчанах: чим більше розвинена країна, тим вищі в ній зарплати.

Таким чином, в Європі міграційні процеси відбуваються зі сходу на захід: поляки, чехи, угорці, румуни, болгары, жителі країн Балтії їдуть до Західної Європи, де зарплати вищі.

Лише 20% трудових мігрантів замислюються над тим, щоб залишитися жити за кордоном. Для більшості це тільки тимчасовий заробіток. Водночас, Україні, в разі стійкого економічного зростання, доведеться залучати іммігрантів з бідніших країн з високим рівнем народжуваності й безробіття.

Зокрема, PEST аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) свідчить:

Політичні фактори

Бойові дії на території країни -3
Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів -1
Погіршення торговельних відносин із Росією -1

Соціальні фактори

Низька мотивація праці -0
Недосконалість законодавства -2
Соціальні умови на підприємстві +2
Значний % працюючих пенсійного та передпенсійного віку 0
Психологічний клімат у трудовому колективі +1
Можливість самореалізації -0
Моральне заохочення кадрів +1

Економічні фактори

Високий рівень інфляції -3 1
Ресурсозалежність виробництва -2
Нестабільний курс національної валюти -1

Технологічні фактори

Використання інноваційних технологій +2
Інвестиційний потенціал +3
Наявність резервних потужностей -1
Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища -1

Питання зайнятості можуть вирішуватися не тільки на рівні країн, а й за допомогою ресурсів і можливостей, наявних у ширшому контексті. Управління ринком праці, який обслуговує понад 490 млн осіб (чисельність громадян ЄС станом на 2018 р.), серед яких 238,14 млн¹⁴ є економічно активними, вимагає особливих механізмів і засобів. Щодо важливості легального працевлаштування, то:

52% респондентів заявили, що хотіли б отримувати більше інформації про можливості та правила працевлаштування за кордоном, 40% відповіли, що не хотіли б. Молодь, мешканці Центру та Заходу, мешканці міст, бажаючі працювати за кордоном, особи з вищою освітою та забезпечені частіше за інших заявляли, що хотіли б отримувати більше подібної інформації.

54% опитаних стверджують, що для працевлаштування за кордоном потрібна робоча віза. Натомість 29% мають протилежну думку, 17% не дали відповіді.

За даними дослідження Міжнародної організації міграції в Україні, крім гідної оплати люди звертають увагу на законність працевлаштування та умови праці.

2.2 Аналіз основних гравців на ринку працевлаштування (прямих та непрямих конкурентів)

А тепер розглянемо конкурентів нашого сайту.

Конкурентів можемо розділити на три умовні групи:

- 1) Компанії які хочуть заробити суто на оформленні візи, та мала ймовірність реального працевлаштування (висновки з інформації, яка присутня на їх сайтах, особливо у розділі вакансій. Реальна заробітна плата не співпадає з їх обіцянками, та не зазначено конкретного працедавця або регіон).
- 2) Рекрутингові компанії, які заробляють як на самому працевлаштуванні так і на організації віз.

3) Загальні сайти оголошень на якому розмішують про пошук працівники рекрутингові компанії з попередніх двох груп та просто переадресовують на свої сайти.

Основні переваги JobPortal.com.ua перед іншими:

- 1) можливість розмістити своє резюме для працівника
- 2) деталізована інформація щодо відкритих вакансій (місце праці, роботодавець, необхідність документів, тип працевлаштування)
- 3) Наявність оновленої та свіжої інформації для загального ознайомлення в розділі „Корисна інформація“
- 4) Розділення контенту на сайті для двох основних користувачів (роботодавець, працівник)
- 5) Розроблені оптимальні пакети послуг

Сьогодні у пошуках роботи, не тільки ІТ - як сучасні люди, але більшість з наших громадян переважно зосереджується на інтернеті. Зокрема, пошук роботи через інтернет представлений як: сторінки роботодавців; сайти з пошуку роботи; вакансії на дошках оголошень; різноманітні спеціалізовані групи у соціальних мережах; лінкедін.

Ми розглянули трохи специфіку деяких із каналів. Найпопулярніші й найбільші сайти роботи в Україні: rabota.ua, work.ua, HeadHunter.ua, Jobs.ua, Indeed, JobPortal, Trud.com; трохи менш популярні: ua.jooble.org, Talent.ua TOP people та ін. Деякі з них пропонують роботу за кордоном, інші - ні. Але ми все одно беремо їх до уваги

Сайт Rabota.ua є партнером групи компаній Grupa Pracuj Ltd, рекрутингової мережі The Network, завдяки чому сайт знають більше ніж у 100 країнах світу.

Таблиця 2.2

Аніліз сайту Rabota.ua за допомогою ресурсу

Показник	Значення
Індексція Google	1 700 000

Місце у світі (рейтинг Alexa)	10620
Місце в Україні (рейтинг Alexa)	83
Web фреймворк	Microsoft ASP.NET
Веб-сервер	IIS
Адаптивність для мобільних пристроїв	Сторінка цілком розміщується в області екрану

Work.ua визнаний лідером по використанню, довірі та задоволеності користувачів серед сайтів пошуку роботи.

Таблиця 2.3

Аніліз сайту Work.ua за допомогою ресурсу

Показник	Значення
Індексація Google	2 950 000
Місце у світі (рейтинг Alexa)	6 286
Місце в Україні (рейтинг Alexa)	45
Web фреймворк	Nginx
Веб-сервер	PHP
Адаптивність для мобільних пристроїв	Сторінка цілком розміщується в області екрану

Jobs.ua – всеукраїнський портал безмежних можливостей пошуку роботи і підбору персоналу, на сторінках якого міститься інформація про більш ніж 256 385 резюме, понад 29 380 актуальних вакансій.

Таблиця 2.4

Аніліз сайту Jobs.ua за допомогою ресурсу

Показник	Значення
Індексація Google	431 000

Місце у світі (рейтинг Alexa)	125 604
Місце в Україні (рейтинг Alexa)	1 405
Web фреймворк	Nginx
Адаптивність для мобільних пристроїв	Сторінка цілком розміщується в області екрану

hh.ua - міжнародний кадровий портал. Роботодавці розміщують на сайті свої вакансії, а здобувачі - резюме. hh.ua входить в групу компаній HeadHunter.

Таблиця 2.5

Аніліз сайту hh.ua за допомогою ресурсу

Показник	Значення
Індексація Google	1 740 000
Місце у світі (рейтинг Alexa)	106 708
Місце в Україні (рейтинг Alexa)	1 636
Web фреймворк	Nginx
Адаптивність для мобільних пристроїв	Сторінка цілком розміщується в області екрану

Далі ми зосередились на вузько-спеціалізованих сайтах, які пропонують саме роботу за кордоном, або ж беруть на себе зобов'язання по пошуку відповідної вакансії для кандидата, якщо кандидат розміщає своє резюме на їх сторінках. Зведені дані декількох нетипових агенцій представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

САЙТ	КРАЇНИ З ЯКИМИ СПІВПРАЦЮЄ	СПЕЦИФІКА РОБОТИ САЙТУ	ПОСЛУГИ ЯКІ НАДАЄ/ЗАЯВЛЯЄ	ВІДПОВІДНОСТІ
WORKGATE	Польща, Латвія, Литва, Чехія, Венгрія, Словачія	При пошуку роботи є можливість 1)обрати країну в якій хочеш	інформаційну підтримку: від підбору вакансії до підписання трудового договору з роботодавцем	В

РА NT САЙТ	КРАЇНИ З ЯКИМИ СПІВПРАЦЮЄ	працювати 2)вказати спеціальність 3)вказати заробітню . Після відбору вакансії надає лист резюме .	- консультаційний супровід і допомогу в формуванні пакета документів для отримання робочої Візи - підтримку після виїзду з України.	ПОСЛУГИ ЯКІ НАДАЄ/ЗАВЛЯЄ
Агентс тво «MER KUS S.I.O.»	ЧЕХІЯ	Сайт надає підтримку в таких сферах купити нерухомість , відкрити фірму, інвестувати, іммігрувати, оформлення документів та вивіска оголошень ЩОДО РОЗМІЩЕННЯ БЕЗКОШТОВНИХ ОГОЛОШЕНЬ на 10 днів	Оформлення візи: ПАКЕТ СТАНДАРТ (Заповнення заяви в посольство + Контракт від роботодавця + Отримання робочого дозволу з присвоєнням номера + Договір про оренду житла + Судовий переклад довідки про несудимість + Консультація по подачі док-ів в консульство + Переклад док-ів на чеську. ЕКОНОМ: Стандарт + Пересилання документів експрес-поштою 50 € + Пересилання документів DHL 100 € + Допомога в розміщенні VIP: ЕКОНОМ + підбір нами роботи	При «Ст «Э «VIP РОЗ ОГО. НА VIP 10д ДН-3 пров на готів
Агенст во “Pelekh ”	Чехія Польща Словаччина Прибалтика Італія Інші країни	Сайт працює як дошка оголошень з вакансіями. Кандидату пропонують заповнити коротку анкету і обіцяють звязатись. Вакансій багато, але не всі актуальні.	В суму пакета входить: анкета, страхівка, запис у візовий центр, запрошення (документ для виїзду), консультація	Не одна п

Розглянемо канву для аналізу стратегії блакитного океану. Інструменти блакитного океану: інновації, творчість, зміна мислення споживача, створення, а не розширення попиту, поєднання досвіду з різних індустрій, гра «за своїми правилами».

Основний продукт JobPortal - надання послуг із працевлаштуванням за кордоном. Користувач реєструється в базі та отримує свіжі резюме від працівників на сайті JobPortal: найшвидший спосіб знайти працівника на роботу в Чехії. Портал планує удосконалити систему з видалення свого профілю і даних з сайту; керуванням свого резюме; налаштувати відео презентацію здобувача. Можливість завантажити відео на сайті або зняти через веб камеру. Вбудований відео плеєр дозволить переглядати відео прямо зі сторінки резюме. Тісна співпраця із користувачами. Головна мета - зробити ресурс порталу максимально зручним і корисним для його користувачів.

Таблиця 2.4

Канва для аналізу стратегії блакитного океану

	JobPortal (ми)	АГЕНТ И	"клієнти" (недобросовісні агенти)	самостійни й пошук	дошки оголошень (jooble, praca.pl, work.ua)
ціна вакансії	0	6	10	0	2
ціна послуг	2	4	9	1	4
легкість знах-ня доступність	8	4	2	1	9
зручність користування	8	7	3	2	4
інформативність, прозорість	8	7	3	4	3
компетентність	9	9	4	1	2
широта вибору вакансій	9	5	3	10	7
спектр пропонованих послуг	9	8	6	2	1
особистий менеджер	5	10	10	0	1

особистий контакт з працедавцем	9	5	0	9	4
---------------------------------	---	---	---	---	---

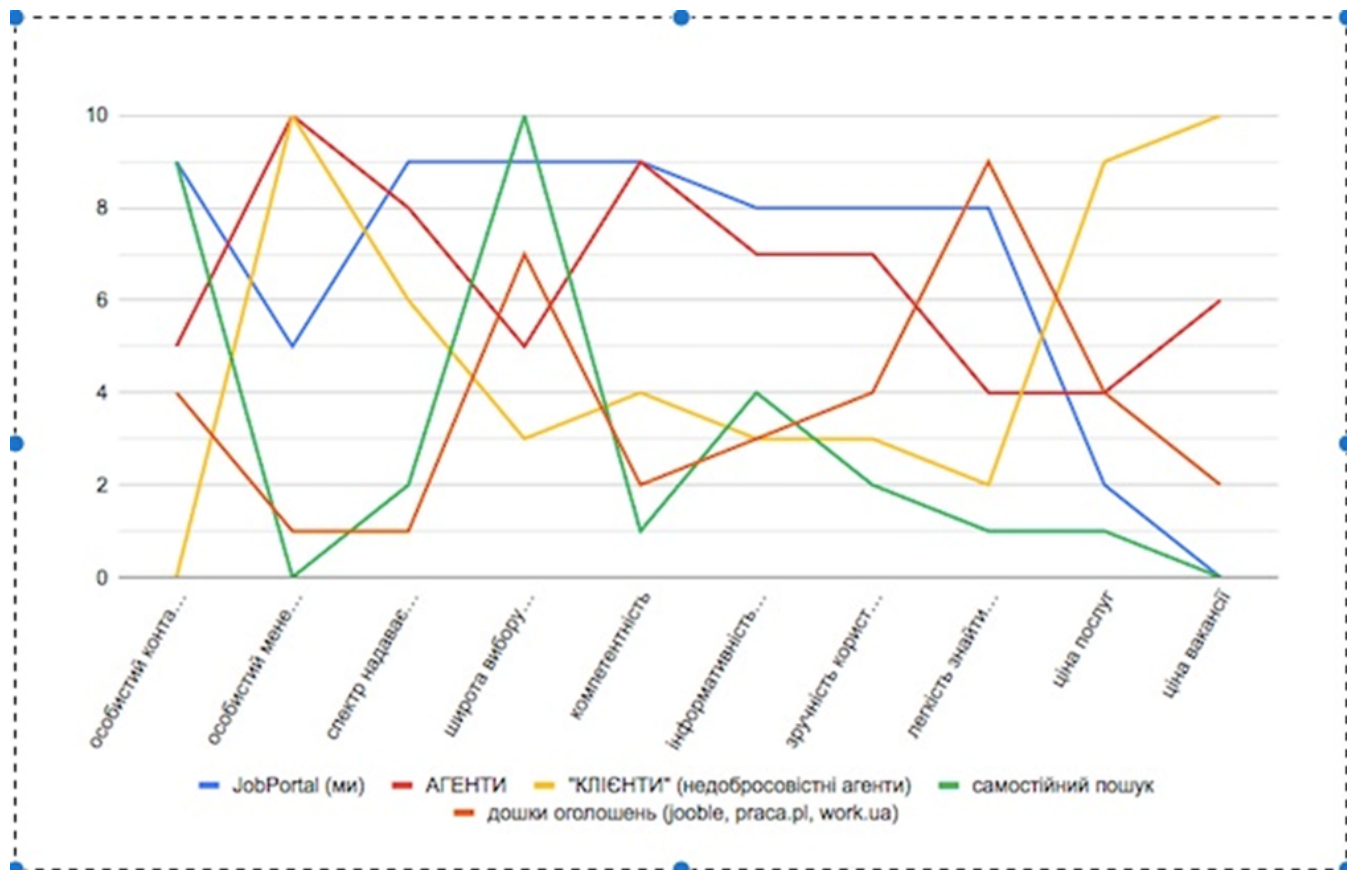


Рис. 2.6. Огляд сайтів роботи в Україні

LinkedIn розширює контакти та коло знайомств. Такі оголошення є релевантними для людей із обмеженим бюджетом; дрібні команди.

Таким чином, аналіз українського регіону з декількох крупних бірж праці, які пропонують переглянути безліч вакансій за різними професіями показав:

- мають різний інтерфейс з аналогічним функціоналом;
- сервісами можна користуватися безкоштовно для перегляду вакансій та платно;
- інформація про вакансію складається з таких розділів: заголовок; регіон; сфера діяльності; необхідний досвід роботи; назва компанії; вид

- зайнятості; дата публікації; коротка теоретична довідка про компанію; що необхідно робити; яким чином буде здійснюватися робота; оплата праці;
- сайт пропонує шукати роботу за наступними критеріями розширеного пошуку: за ключовими словами; за професійною галуззю; за галуззю компанії; за регіоном; за рівнем заробітної плати; за досвідом; за типом зайнятості; за графіком роботи;
 - користувач має можливість розташувати резюме, знайти роботу, авторизуватися;
 - претендент може обрати категорію пошуку, діапазон зарплатні, вид зайнятості, рівень своєї освіти, свій досвід роботи, роботу для студентів або переселенців та деталі пошуку;
 - до послуг клієнта: перелік знайдених вакансій, які мають такі розділи: заголовок; компанія; місто; вид зайнятості (повна зайнятість, неповна зайнятість тощо); вимоги; опис вакансії, в якому роботодавець вказує все необхідне, на його погляд;
 - додаткові інформаційні розділи: статті про роботу і працевлаштування, новини в сфері HR, статистика зарплат, календар професійних свят, добірка гумору про роботу;
 - можливості для сторонніх сайтів налаштовувати на своїх сторінках трансляцію вакансій і статистику зарплат та ін..

РОЗДІЛ 3

ОПИС БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПРОЕКТУ

3.1 Функціональні системи та інструменти

Операційні процеси та управління ними

„Жодна інституція не може вижити, якщо для управління їй потрібен геній або супермен. Вона повинна бути організована таким чином, щоб керувати нею змогла проста людина. ”

Пітер Друкер

Пошук роботи за допомогою JobPortal відрізняється зручністю і оперативністю:

- можна шукати вакансії, повідомляти інформацію про себе і встановлювати контакти з роботодавцем, не виходячи з дому чи з-за робочого столу;
- можна шукати роботу і спілкуватися з роботодавцем, знаходиться в другому місті або навіть в іншій країні;
- інформація, яку розміщує здобувач є водночас шифрована, але й доступна для цільового працедавця цілодобово, зберігається як завгодно довго і обходиться дешевше, ніж використання платних оголошень в інших засобах масової інформації.

Кожний етап розвитку стартап-проекту передбачає залучення інвестицій. Джерела інвестицій для їх реалізації є специфічними, враховуючи високу ризиковість та новітність стартапів.

Портал передбачає фінансування власним коштом засновників, але розглядається можливість залучення зовнішніх. Більшість коштів зараз витрачається на ІТ частину та маркетинг. Виокремлення і розуміння чинників, які визначають інвестиційну привабливість стартапу, є важливим етапом оцінки як для інвестора, так і для стартапера. Також слід розуміти, що один конкретний проект не може бути кращий за інші за усіма чинниками, а інвестор може не приділяти особливу увагу певним чинникам. Загалом чинники успішності проекту, які враховуються при оцінюванні інвестиційної привабливості стартапу включають ряд нижченаведених:

Сервіс підбору персоналу з України для працедавців Чехії надає такі переваги:

- ✓ Суттєве скорочення часу та витрат на пошук кандидатів.
- ✓ Пряме спілкування з кандидатами через відеоконференції та чат дає можливість зрозуміти їх мотивацію, оцінити технічні та нетехнічні навички, а також комунікувати взаємні очікування кожної із сторін.
- ✓ Зручне та прозоре управління процесом через електронний кабінет працедавця: з моменту розміщення вакансії і до виходу працівників на роботу.
- ✓ Консультації та повний супровід щодо виготовлення документів, необхідних для запрошення іноземного працівника на роботу.

Сервіс підбору персоналу з України для працедавців Чехії надає наступні переваги:

- ✓ Лише легальна та добре-оплачувана робота від перевірених працедавців в Чехії.
- ✓ Безкоштовні вакансії та реєстрація на сайті. Гарантійний платіж здійснюється лише ПІСЛЯ успішно пройденого інтерв'ю з працедавцем та використовується в рахунок оплати за послуги з підготовки пакету документів для відкриття візи та від'їзду у Чехію.
- ✓ Допомога перекладача в прямому спілкуванні з працедавцем.

- ✓ Офіс в Україні (м. Львів) надасть відповіді на будь які питання, які Вам незручно поставити працедавцю напряду, а також допоможе підготуватися до інтерв'ю. Якщо у Вас виникли непорозуміння з працедавцем по приїзду в Чехію, наш офіс у м. Прага оперативно допоможе у їх вирішенні.

SOLUTION VISION

WHAT - Адаптивний веб додаток та мобільний додаток (Android, iOS).

- Забезпечить для працедавця прозорий та швидкий процес підбору персоналу з-за кордону.
- Надасть робітнику психологічний комфорт при виборі працедавця за кордоном, та заохотить регулярно відвідувати jobportal.

THAT - З наступними перевагами для користувачів.

- Суттєве скорочення часу та витрат на пошук робітника.
- Ефективне управління взаємними очікуваннями працедавця та кандидата за рахунок прямого спілкування.
- Видимість процесів на кожній стадії управління вакансіями.
- Можливість для працедавця ефективно артикулювати свої конкурентні переваги.
- Супровід з підготовки документів.
- Корисні поради для заробітчан.

UNLIKE - Поточне рішення.

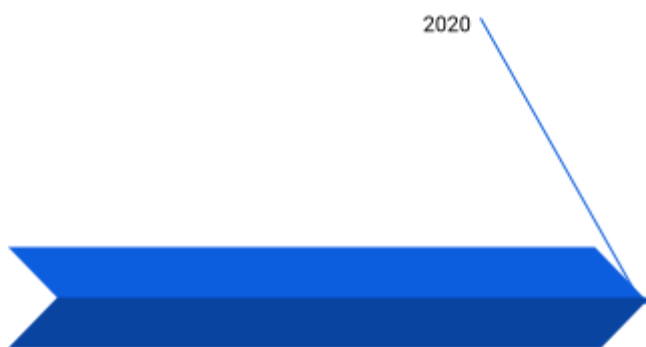
- Відеозв'язок між працедавцем та кандидатом здійснюється за межами порталу.
- Відсутність онлайн оплат.
- Працедавець може вийти на робітника в обхід порталу, маючи доступ до прямих контактів робітника.
- Хибні очікування сторін через дві ланки посередників, а також через часту відсутність інтерв'ю при відборі кандидата.

- Після виходу на роботу, працівник не завжди володіє елементарними навичками для виконання роботи.

THE SOLUTION - Буде підтримувати або надавати.

- Вбудований відеозв'язок (Zoom meetings).
- Ведення вакансії з моменту її відкриття і до виходу працівника на роботу.
- Дешборд по відкритим/закритим вакансіям.
- Пошук працедавця/робітника.
- Персоналізовані нотифікації про додавання нових вакансій/резюме.
- Календар запланованих інтерв'ю.
- Профілі працедавця та робітника з можливістю додавати фото/відео контент (умови праці, проживання, відеодокази навичок робітника...).
- Рейтинг працедавців на основі оцінок та відгуків з боку робітників.
- Контакт з тими, хто вже працював на підприємстві.
- Порівняння вакансій та калькулятор чистого доходу робітника.
- Онлайн оплати та генерування рахунків.
- Заповнення супроводу з виготовлення документів.

ROADMAP VISION



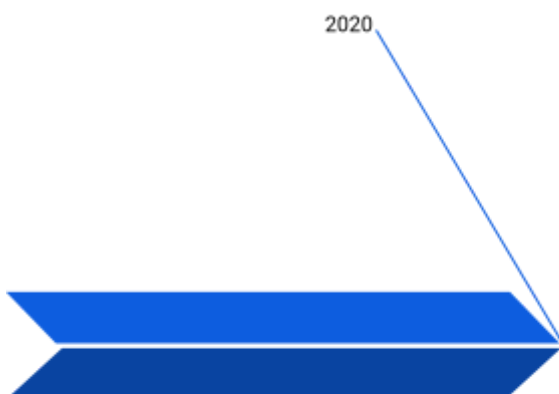
Грошовий потік від працедавців

Вбудований відеозв'язок (Zoom meetings)

Розробка повноцінного функціоналу для працедавця

Пошук робітників без змін (ручний режим, посередники в Україні)

Активні продажі B2B



**Зростання бази лояльних робітників
(2k актуальних резюме,
NPS робітник >50%)**

Адресувати страхи робітника

Психологічний комфорт робітника

Довести робітнику зручність та надійність
сервісу (веб портал)

Розробка мобільного додатку для
робітника

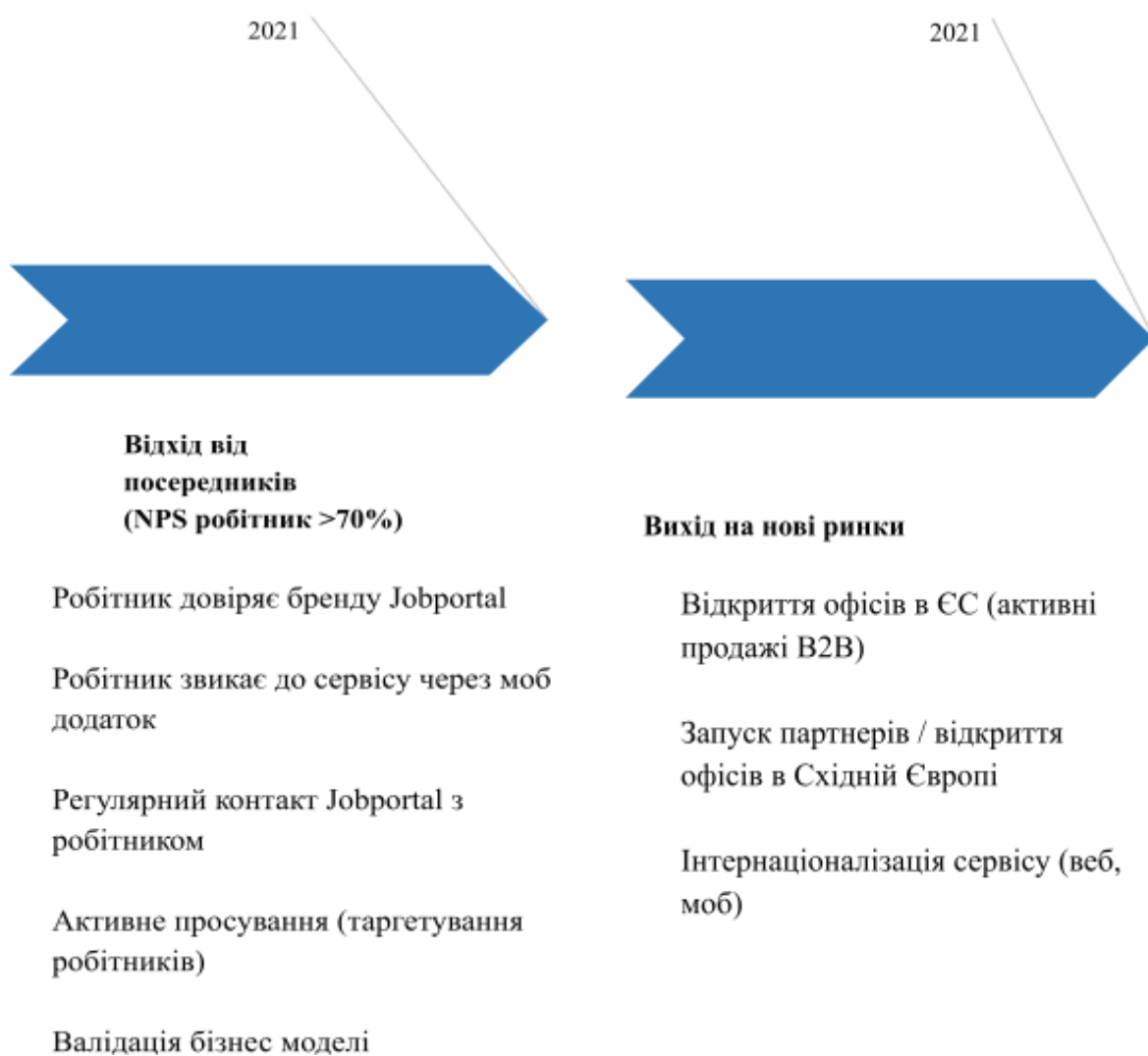


Рис. 3.1. Дорожня карта

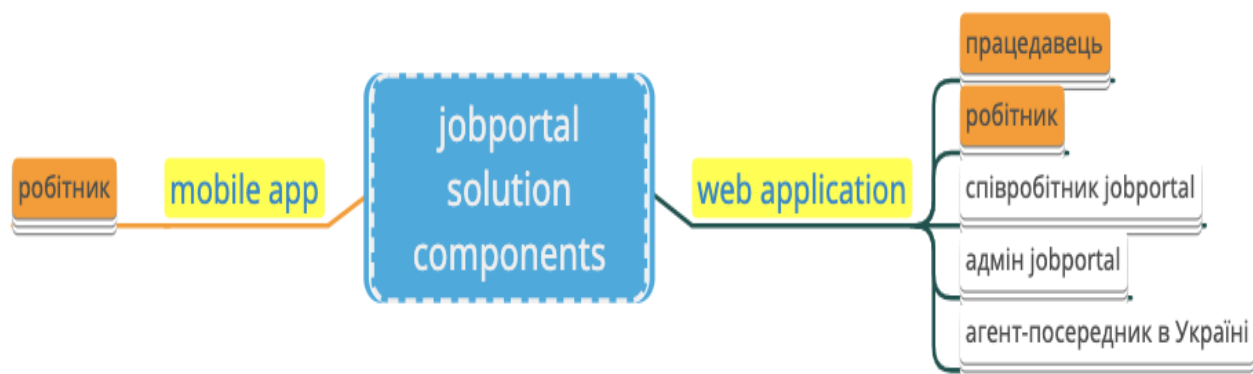


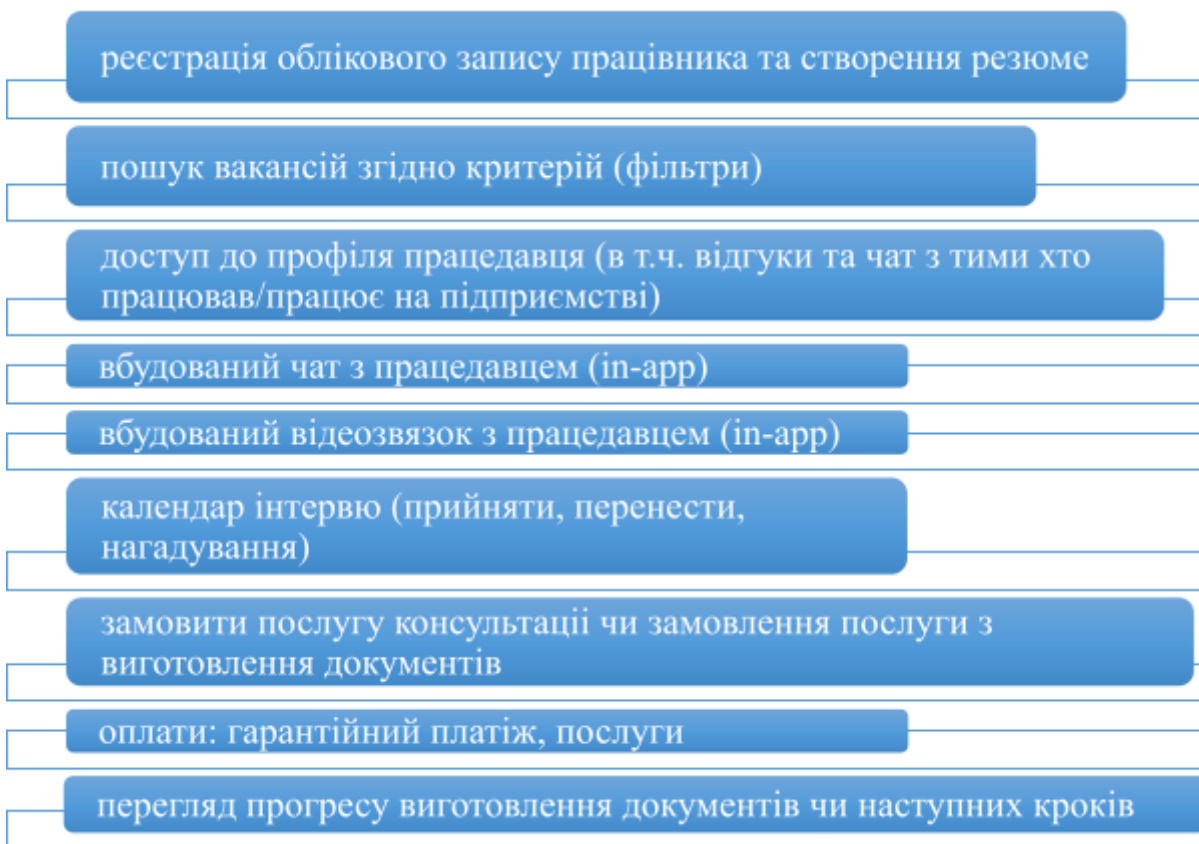
Рис. 3.2. User roles and functionality

SOLUTION COMPONENTS & FUNCTIONALITY

Компонентні складові веб-аплікації для працедавця:

реєстрація облікового запису працедавця
профіль працедавця (просування бренду, конкурентні переваги, фото/відео умов роботи/проживання)
відкрити вакансію
пошук кандидата в базі резюме (згідно з критеріями)
збереження результатів пошуку кандидатів
доступ до профіля кандидатів
вбудований чат (in-app)
вбудований відео-зв'язок (in-app)
календар інтерв'ю (планування дзвінків з кандидатом)
замовити послуги консультації або супроводу з виготовлення документів в Чехії
оплати (он-лайн оплата, згенерувати інвойс на оплату)
графік прибуття на місце проживання (деталі зустрічі)
чек-лист з адміністрування по приїзду робітника в Чехію (поліція, лікар, банк і т.д.)
нотифікація про оновлення статусу робітника/додавання в базу нових резюме робітників, які можуть зацікавити працедавця
дешборд по відкритим/закритим вакансіям

Компонентні складові веб-аплікації для працівника:



3.1.2 Фінанси: оптимістичні та песимістичні прогнози

Не можна сколотити капітал, роблячи те, що може зробити кожен.

Справжні гроші можна заробити тільки на своїй унікальності » Гай Кавасаки

Ми розрахували оптимістичні і песимістичні сценарії бюджету поквартально на 2020 і 2021 рік. Дані зведені у таблиці:

Оптимістичний сценарій передбачає досягнення поставлених цілей і заключення на нашій платформі вже в 2020 році 209 угод – 5,2 % ринку. Валовий прибуток у 2020 році за даним сценарієм складає 2,3 млн. грн. Чистий прибуток складає -644 тис. грн, але вже в 4 кварталі ми стаємо прибуткові.

Таблиця 3.1

Оптимістичний сценарій бюджету

	I кв.2020	II кв.2020	III кв.2020	IV кв.2020	I кв. 2021	II кв.2021	III кв.2021	IV кв.2021
Продажі	174	580	870	1406,5	1595	1885	1740	2175
кількість угод	12	40	60	97	110	130	120	150
оплата від працедавців	120	400	600	970	1100	1300	1200	1500
оплата від кандидатів	54	180	270	436,5	495	585	540	675
Собівартість	42	140	210	339,5	385	455	420	525
Валовий прибуток	132	440	660	1067	1210	1430	1320	1650
Операційні витрати	988,5	613,5	651	538,5	793,5	868,5	868,5	868,5
в т.ч. фонд з/п	159	159	159	159	189	189	189	189
IT	600	150	300	150	300	375	375	375
маркетинг	187,5	262,5	150	187,5	262,5	262,5	262,5	262,5
EBITDA	-856,5	-173,5	9	528,5	416,5	561,5	451,5	781,5
Податки	8,7	29	43,5	70,325	79,75	94,25	87	108,75
Чистий прибуток	-865,2	-202,5	-34,5	458,175	336,75	467,25	364,5	672,75

Песимістичний сценарій я враховувала враховуючи внутрішні ризики, які можуть повпливати на наш проект, це в першу чергу ризики пов'язані з неправильною реалізацією маркетингової стратегії та недоліки роботи сайту, які в кожному випадку будуть залишатись поки ми будемо дописувати функціонал та усувати незручності згідно вже отриманого досвіду та зворотнього зв'язку отриманого від нашого клієнта.

Таблиця 3.2

Песимістичний сценарій бюджету

	I кв.2020	II кв.2020	III кв.2020	IV кв.2020	I кв.2021	II кв.2021	III кв.2021	IV кв.2021
Продажі	29	290	507,5	768,5	1232,5	1305	1450	1740
кількість угод	2	20	35	53	85	90	100	120
оплата від працедавців	20	200	350	530	850	900	1000	1200
оплата від кандидатів	9	90	157,5	238,5	382,5	405	450	540
Собівартість	7	70	122,5	185,5	297,5	315	350	420
Валовий прибуток	22	220	385	583	935	990	1100	1320
Операційні витрати	988,5	613,5	651	538,5	793,5	868,5	868,5	868,5
в т.ч. фонд з/п	159	159	159	159	189	189	189	189
IT	600	150	300	150	300	375	375	375
маркетинг	187,5	262,5	150	187,5	262,5	262,5	262,5	262,5
EBITDA	-966,5	-393,5	-266	44,5	141,5	121,5	231,5	451,5
Податки	1,45	14,5	25,375	38,425	61,625	65,25	72,5	87
Чистий прибуток	-967,95	-408	-291,375	6,075	79,875	56,25	159	364,5

Результатом проведення розрахунків за допомогою Excel, я визначила основні фінансові показники проекту:

Необхідна сума інвестицій від 3 млн.грн.

Чиста приведена вартість NPV склала 3,1 млн. грн. (попередні витрати були 2,8 млн. грн).

Внутрішня норма прибутку (IRR) склала 25%. Враховуючи, що вартість капіталу в нашому випадку є 10% ми можемо стверджувати що проект є привабливим.

ROI – це коефіцієнт, що показує рівень прибутковості або збитковості всього бізнесу, в нашому випадку він складає 154%

Термін окупності інвестицій -25 місяців.

З отриманих чисел ми можемо зробити наступні висновки: проект є цікавим, відповідає першопочтково поставленим цілям і ми продовжуємо в нього доінвестувати.

3.1.3 Маркетинг та продаж (опис диференціації продукту та шляхи його просування, канали комунікації)

Хто вам взагалі сказав, що клієнт повинен знати, чого він хоче?».

Джен Сотін

Ми вирішили реалізувати нашу маркетингову стратегію за допомогою PPC та SMM. Для цього ми взяли в штат маркетолога, яка написала загальну маркетингову стратегію, а реалізацію та налаштування ми передали компанії на аутсорсі - NetPeak. До заведення надзвичайного стану в ЧР 12 березня, ми отримували наступні результати, які можемо побачити на рис. 3.3., 3.4. і 3.5. :

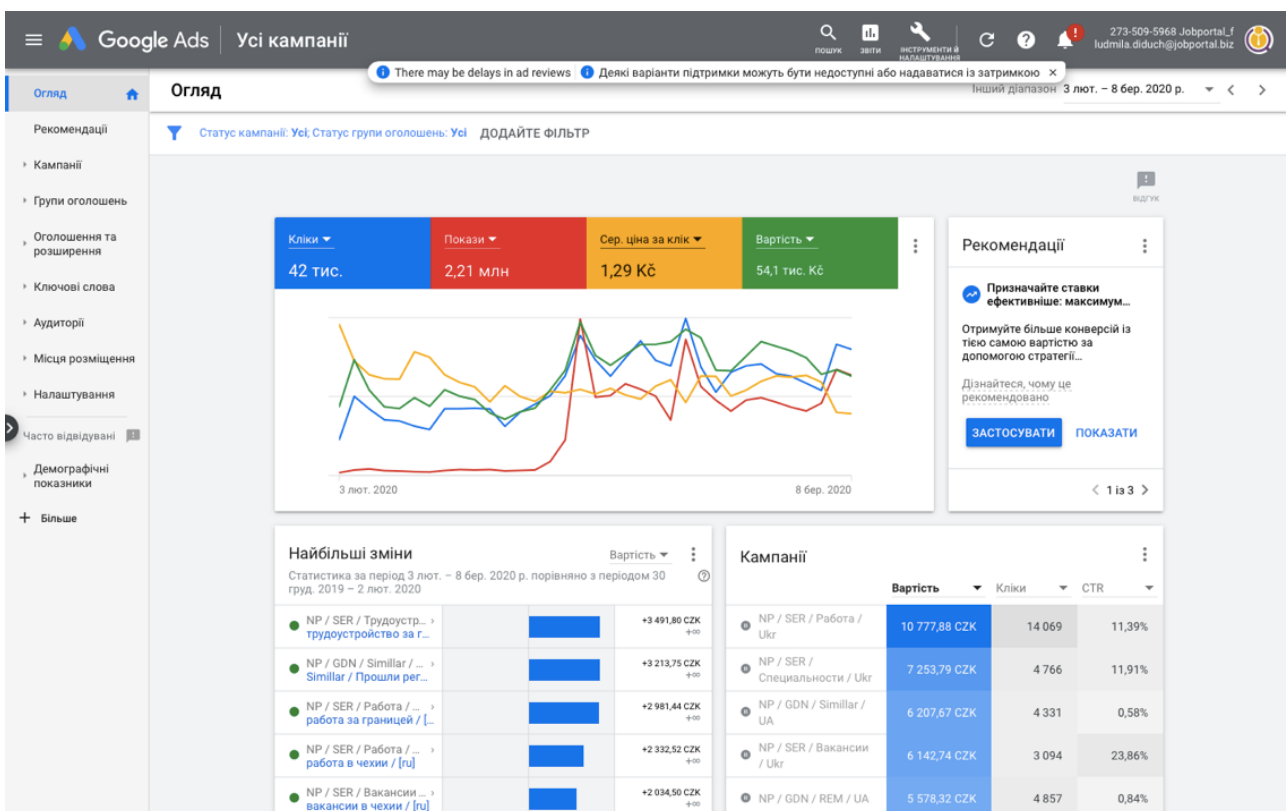


Рис. 3.3. Загальні результати кампанії за 3 лютого-8 березня 2020 р.

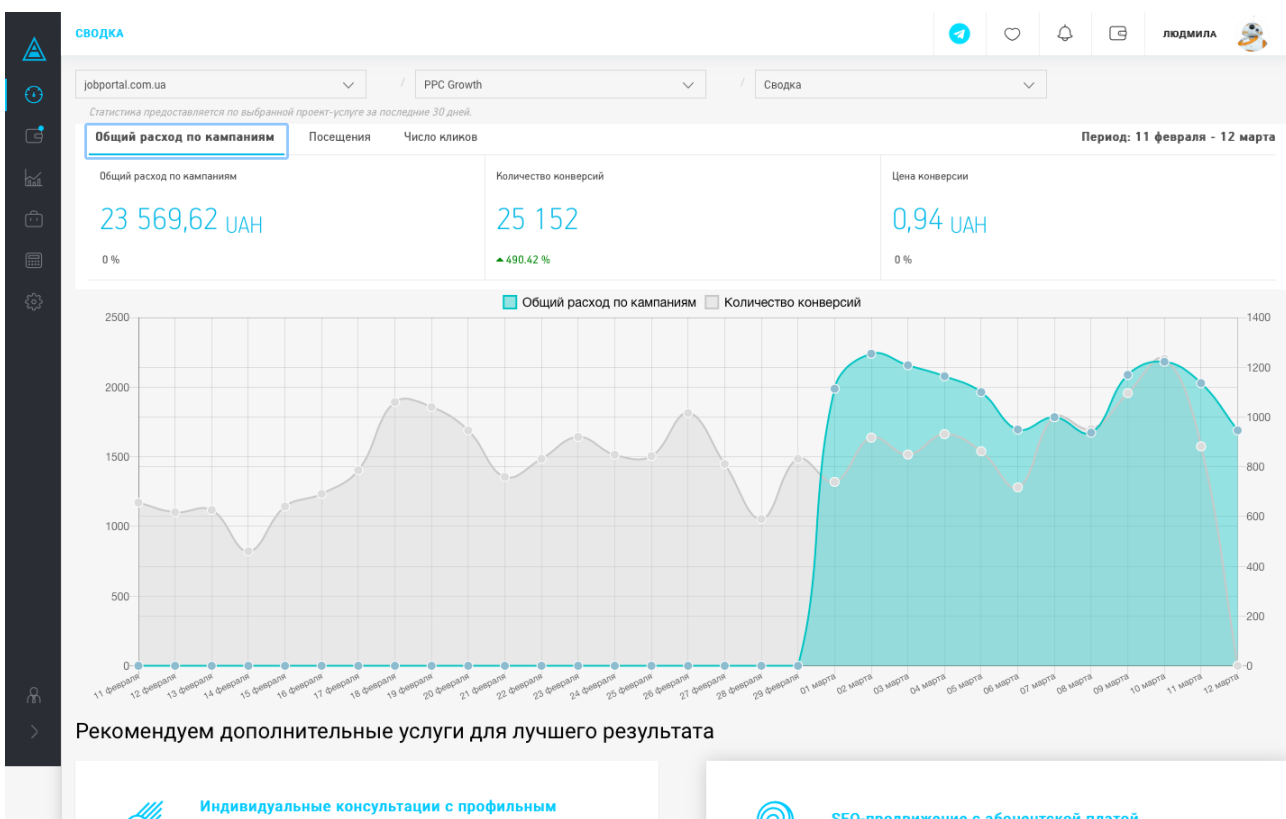


Рис. 3.4. Кількість та вартість конверсій

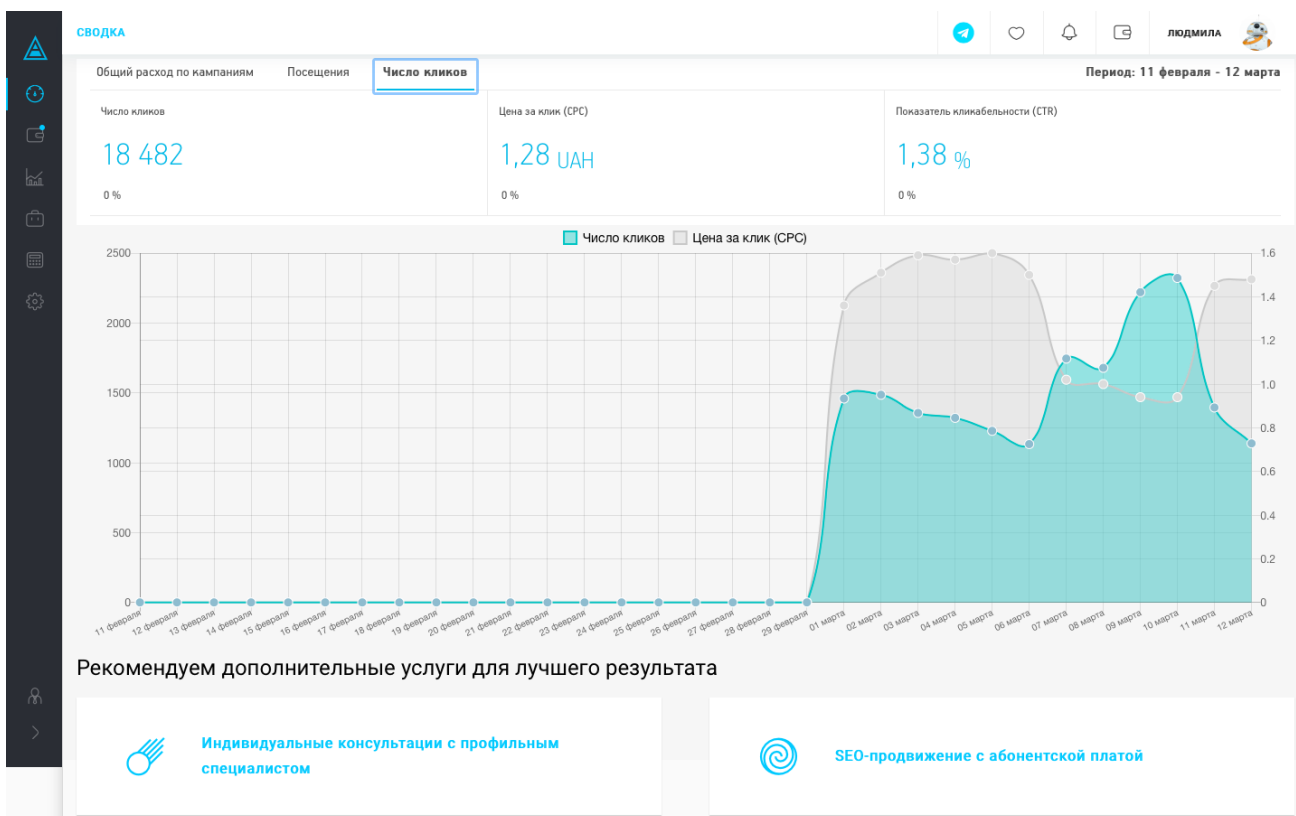


Рис. 3.5. Кількість відвідувань

Після заведення надзвичайного стану, ми вирішили повністю зупинити платну рекламу, продовжуючи працювати тільки з соціальними мережами. Платну рекламу ми плануємо відновлювати після відкриття кордонів.

Аналітика Google також дозволяє отримувати багато додаткової цікавої інформації, яка в свою чергу дає можливість корегування маркетингової стратегії. Наприклад, ми можемо отримувати дані про вік, стать, вартість товарного кошику, географію клієнта, з яких електронних пристроїв відбувається реєстрація та багато іншої інформації, яка дозволяє нам вірно корегувати завдання. На рис. 3.6. показано яка вікова група цікавиться тією чи іншою групою оголошень.

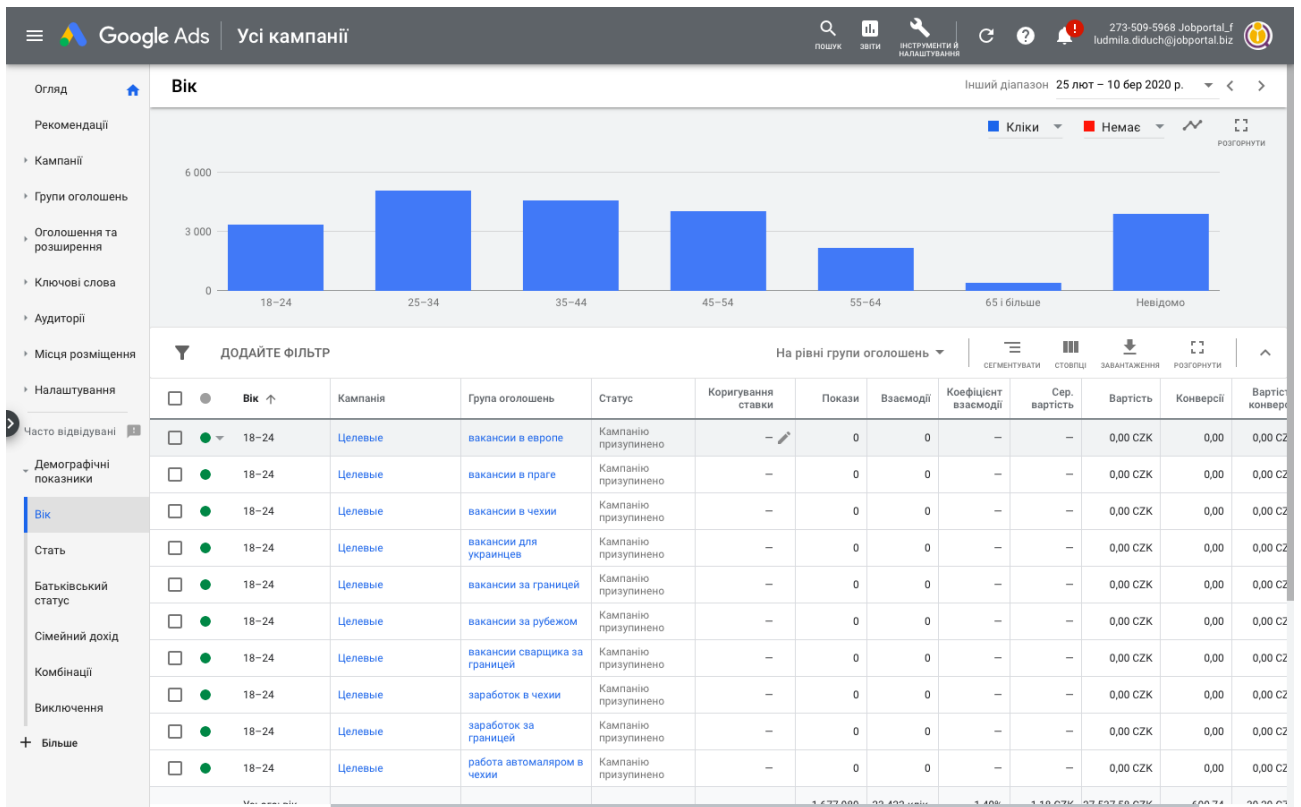


Рис. 3.6. Демографічні показники аудиторії

SMM стратегія просування Jobportal в Instagram та Faisebook:

Основна ЦА 1: люди 20-35 років, які шукають сезонний підробіток, роботу на 3-6 місяців, активні користувачі інстаграму, самостійні в пошуку роботи, шукають напівлегальну роботу, не готові самостійно оформити документи.

Основний посил: можливість самостійно знайти вакансію та зв'язатися з роботодавцем, отримати допомогу в оформленні всіх документів.

ЦА №2: люди 30-45, не активні користувачі інстаграму, які шукають надійну агенцію з працевлаштування, яка повністю вирішує питання працевлаштування.

Основний посил: легкість в пошуку роботи, можливість отримати легальну роботу, надійність компанії, забезпечення повного пакету послуг.

Тип контенту з поділом на ЦА:

Інформаційний:

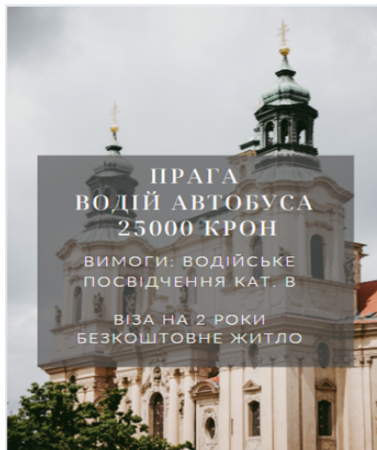
Публікації про життя історію компанії+ репутаційний контент (ліцензії, партнери, виставки, грамоти...ЦА2
Короткі пости з послугами компанії, які підтверджують фаховість компанії (Підводні камені отримання візи, особливості різних віз...) ЦА1 +ЦА2 (10%)
Дайджести/ лайфхаки, які стосуються життя в Чехії ЦА1 (10 % контенту)
Міфи про працевлаштування ЦА2
Відповіді на найпопулярніші питання (використовувати на пізніший стадіях просування) ЦА1
+Інформаціні сторіс ЦА1

Розважальний:

Пости провокації / пости для ініціації обговорення ЦА1+ ЦА2 (5%)
Конкурси ЦА1
Продажний:
Пости з вакансіями (60 % контенту) ЦА1+ ЦА2
Відгуки про послуги компанії ЦА1+ЦА2 (5 % контенту)
Пости інфлуенсерів щодо наших послуг ЦА1
Сторіс з вакансіями ЦА1+ЦА2

Приклади візуального оформлення:





Вакансія в Празі 🇨🇪

🚍 Водій автобуса

Довгострокова віза на 1-2 роки

💰 З / п: 25 000-30 000 крон

🏠 Безкоштовне житло

Вимоги:

✓ Водійське посвідчення категорії D

☎️ 0800 307 700

Посилання на вакансію:

Хештеги:

Загальні: #роботазакордоном #роботазакордономлегально #роботавчехії
 #працевлаштування #оголошення #чехіяробота #українаробота
 #роботаєвропа #віза #робота #закордоном #чехія #роботавчехії 🇨🇪
 #роботапрага #роботачехіяпрага #трудоустройствозарубежом
 #роботаєвропа #роботаподоговору #робота #роботавчехии #європа
 #трудоустройство #роботазарубежом #чехия #роботалегально

#городоустройствоевропе #работачехияпрага #вакансииевропа #вакансииевропа #вакансиизаграницей #вакансии
Тематичні: #будівельники #електрики #зварювальники #роботаназаводі #роботанашахті
Брендові: #джобпортал #jobportal
Розділи з вічними сторіс:
Гарячі вакансії
Про нас
Відгуки

3.1.4 Управління персоналом

«Задовольніть потреби своїх продавців. Тільки тоді вони зможуть задовольнити потреби ваших клієнтів» С. Ентоні Іаннаріно

Кожен проект проходить свій життєвий шлях не в вакуумі, а в деякому середовищі під впливом багатьох чинників. Одним з таких факторів є учасники проекту. Учасники проекту - це фізичні або юридичні особи, які мають відношення до реалізації проекту, або до його результату. Ми приділяємо велику увагу формуванню корпоративної культури, адже вважаємо, що саме цінності, які не лише декларує, а справді поділяє і сповідує команда – це наша унікальна конкурентна перевага, що творить нашу ціннісну пропозицію. Ми будуємо компанію, де працівник є активним учасником процесу, а не пасивним спостерігачем. Наша форма правління є горизонтальною, і це дає нам перевагу швидкого реагування та вдосконалення на етапах становлення процесів в компанії, та допомагає формувати в наших працівниках відповідальність та ініціативність, які так важливі в побудові нового і унікального бізнесу. Саме тому ми дуже відповідально віднеслись до цього питання вже на старті, і залучали до співбесід з нашими кандидатами як професійних HR-ів, так і

спеціалістів в галузі (тобто відбирати маркетолога нам допомагав маркетолог з значним практичним досвідом, і т.д.). В ході співбесід ми також зясували наскільки співпадають наші цінності і цінності кандидата. Більшість керівників сьогодення вже розуміють, що оплата праці не є основною мотивацією, і ми також активно проводимо політику розвитку працівника та пропонуємо work/life balance.

Для успішної реалізації проекту і надання повної та ефективної підтримки нашому клієнту ми сформували два офіси. Один з них знаходиться у Львові, і в основному орієнтований на українського кандидата. Другий офіс знаходиться в Празі і орієнтований на чеських працедавців а також на підтримку кандидатів, котрі моментально знаходяться в Чехії і котрі, або шукають роботу або роздумують над зміною працедавця. При масштабуванні нашого проекту, перед нами буде поставати питання відкриття офісу в кожній країні надання послуги.

Львівський офіс наразі представлений наступним чином: керівник, project manager, call centr - 1 людина. На аутсорсі– ІТ, юристи та бухгалтер.

Празький офіс – CEO, account/sales manager, на аутсорсі– юрист та бухгалтер. Вже в 2021 році ми плануємо відкриття офісу в Польщі.

3.2 Етапи впровадження проекту та критерії успішності проекту

„Якщо правильне рішення ти прийняв із запізненням — ти вже помилився».

Диан Райлт

- Часові рамки виконання кожного з етапів проекту,
- Прогнозні моделі змін та результати,
- Вартість проекту, джерела залучення капіталу,
- Матеріальні та інші ресурси.

Економічне обґрунтування даного проекту розвитку здійснюється поетапно та передбачає наступне:



Рис.3.7. Етапи впровадження проекту

1 етап – резюме проекту, загальна концепція

JobPortal. Окреслюються основні завдання порталу, такі як: збільшення кількості користувачів; формування замовлення в он-лайн режимі; інформування про нові надходження вакансій чи надходження відсутніх.

2 етап – технічне завдання та загальна характеристика програмного продукту. Цей етап є перш за все необхідним для подальшого адекватного аналізу витрат, необхідних для реалізації проекту. Метою технічного завдання є створення загального уявлення про JobPortal, його дизайн, структуру, функціональні можливості. Передумовою проведення цієї роботи є аналіз кон'юнктури ринку програмних продуктів та комп'ютерних розробок.

Технічне завдання:

1. Доменне ім'я – JobPortal. Ми викупили jobportl.com.ua і jobportal.biz.
2. Мета створення та основне призначення сайту: загальне уявлення про послугу, її характеристики, ціни на товари та послуги, довідкова технічна інформація, поради споживачам, юридична та поштова адреса, контактна інформація, банківські реквізити.
3. Інформаційна архітектура та інтерфейс. Визначені мови сайту - українська, чеська, російська; загальний фон та кольорова палітра - простий, у жовто-фіолетових тонах і з кнопками переходу на іншу інформацію; обсяг та склад текстової та графічної інформації - РЕЗЮМЕ, ВАКАНСІЇ, ПОСЛУГИ, КОРИСНА ІНФОРМАЦІЯ, КОНТАКТИ; розмір та вид шрифту доступний і зрозумілий; кількість сторінок-8; навігація-

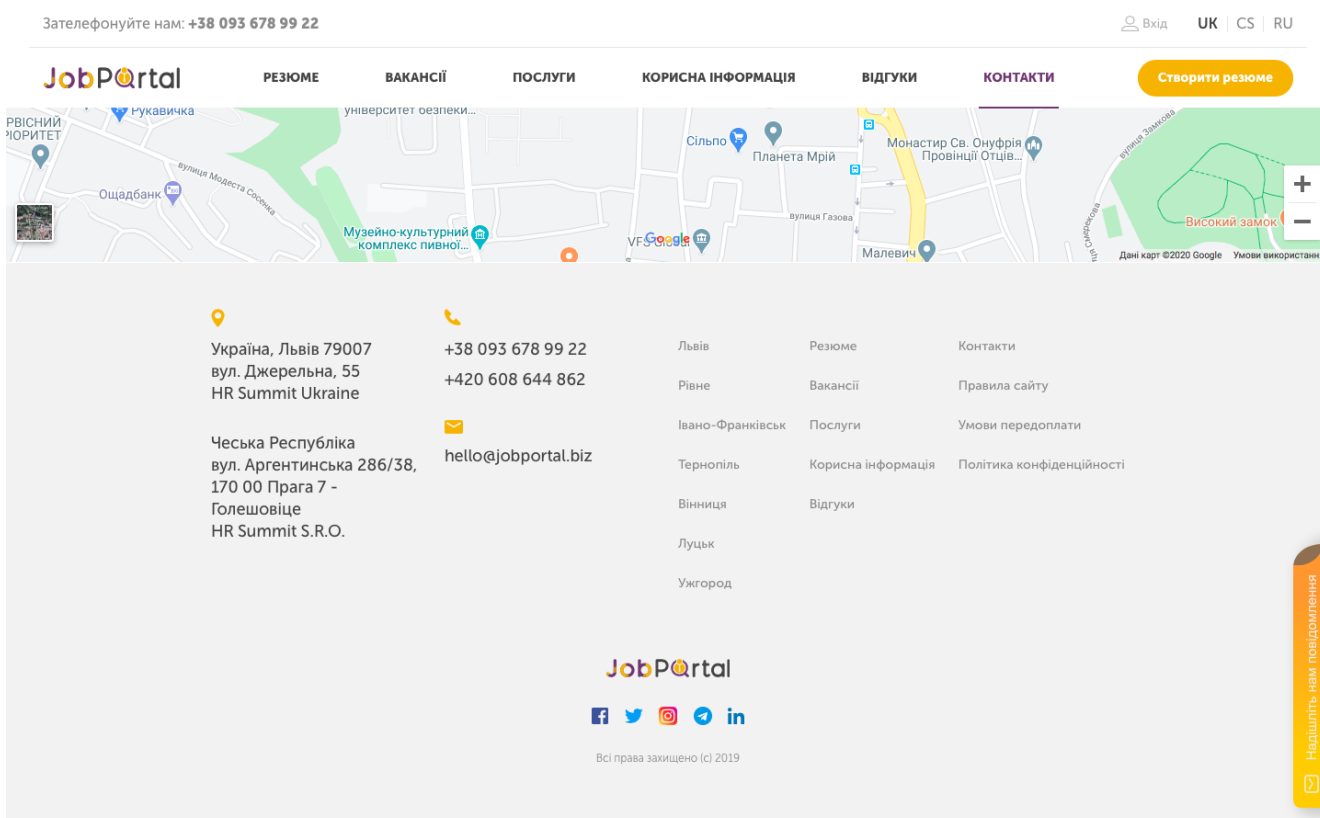


Рис. 3.8. Приклад візуального оформлення сторінки контактів та кнопок швидкого доступу

Користувацький інтерфейс, зокрема його зручність, визначає успіх проекту.

4. Визначаються дії, які користувач виконуватиме, знаходячись на сайті. Найчастіше це реєстрація, перегляд сторінок сайту, перегляд та завантаження прайсів та іншої інформації, розміщення замовлень, проведення їх оплати.
5. Визначаються основні ключові слова, за якими сайт повинні знаходити по запитах у пошукових системах та Інтернет-каталогах; реєстрація його в рейтингах, каталогах.
6. Пропускна можливість лінії зв'язку (середній час загрузки сторінки).
7. Просування, супровід та підтримка сайту.
8. Визначаються функції Веб-сайту порталу, основними з яких є: реалізація послуг дистанційно, інформування, збір інформації про цільових відвідувачів, для збільшення ефективності роботи порталу.
9. Опис функціоналу сайту. Портал містить бази даних користувачів ресурсу та представлених послуг, має систему управління порталом, що дозволяє додавати нові вакансії, редагувати інформаційну частину, додавати та змінювати банери. Адміністративна частина включає: перегляд замовлень, перегляд інформації про клієнтів, редагування контактної інформації та інформації про вакансії.

3 етап – розробка операційного плану. Важливим питанням є визначення форм оплати послуг порталу, які підтримуються програмно. Найпоширенішими в Україні інструментами платежу виступають: готівка, кредитні картки, передплата банківським переказом, PayPal, Web money тощо. Створений портал може передбачати усі визначені можливості чи одну з них. На сьогодні в нас реалізована оплата з допомогою банківського переказу, PayPal та готівкою в офісі.

4 етап – розробка організаційного плану, проекту, в якому необхідно визначити, які фахівці будуть займатися адмініструванням, обробкою та виконанням замовлень. Розроблено внутрішній документ, у якому зазначаються всі необхідні положення, функції, повноваження працівників та в майбутньому буде описано підпорядкованість відділів тощо.

На початкових етапах функціонування інтернет порталу важливим було створення спеціального підрозділу, який буде забезпечувати виключно електронну форму надання послуг.

5 етап – розробка маркетингового плану проекту. Головною функцією маркетингового плану є інформування пошукачів про існування електронної форми знаходження вакансій.

У впровадженні такої форми продажу послуг першочерговим було вивчення наявного та створення початкового попиту:

Вибір вакансій для порталу.
Дослідження ринку.
Визначення цільової позиції
Визначення форм та засобів розкрути та просування сайту.

Синергетичний ефект виникає під час реклами порталу та його просування, оскільки посилюється результативність рекламних заходів підприємства, які проводяться.

6 етап – товарне забезпечення вакантними робочими місцями. Особливістю <https://jobportal.com.ua/> є його безперервність роботи та інформування пошукачів.

7 етап – розробка інвестиційного плану, в якому здійснюється оцінка витрат по створенню Веб-сайту порталу та започаткуванню електронної форми торгівлі. До цих витрат входять, перш за все, витрати на створення Веб-сайту, тобто витрати пов'язані зі створенням інформаційного комплексу (безпосереднє створення, дизайн сайту та його наповнення); особлива увага приділялася затвердженню та реєстрації доменного імені та оплаті хостингу.

Крім витрат щодо створення Веб-сайту, до інвестиційних відносимо також:

- організаційні витрати, юридична реєстрація, оформлення необхідних документів, отримання дозволів;

- витрати на підбір персоналу, який необхідний для впровадження даного проекту; підготовка цього персоналу;
- вартість всіх маркетингових досліджень;
- купівля комп'ютерів та оргтехніки для організації робочих місць;
- налаштування обладнання;
- розрахунок товарного запасу на відкриття;
- окреслення ціни початкової короткострокової реклами сайту, його просування (он-лайн реклама), визначення місць та ціни розміщення зовнішньої реклами, плати розробнику Веб-сайта за рекламні послуги.

8 етап - фінансовий план. Цей план економічного обґрунтування охоплює прогностичні розрахунки поточних витрат, доходів та прибутку порталу. До поточних витрат даного проекту розвитку відносяться: фонд оплати праці менеджерів з клієнтами, менеджерів з розвитку, обслуговування та оновлення сайту (оновлення вакансій, цін, новин, підтримання сайту на гідному місці в рейтингу пошукових систем); витрати на рекламну підтримку та розвиток порталу (контекстна реклама, банери тощо); абонентська плата за додаткові телефонні лінії та доступ в Інтернет.

Прогнозування доходів. Для того, щоб розрахувати можливі доходи від реалізації порталу, потрібно визначити вірогідну кількість відвідувачів сайту за день. Потім, враховуючи величину конверсії, визначити кількість замовлень (покупок, доставок) за день. При прогнозуванні доходів враховується також плата за сервісні послуги та оплата банерів тощо.

9 етап – оцінка ризиків проекту та засоби мінімізації їх впливу. Для мінімізації цих ризиків необхідно налагодити безперебійну роботу логістичних каналів, приділяти особливу увагу складанню договорів з потенційними підприємствами-роботодавцями.

10 етап – оцінка ефективності та результативності проекту. Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття

інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства. При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в створення порталу представляється доцільним використовувати класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Оцінка результативності проекту включає в себе економічну результативність (досягнення цілей підприємства, забезпечення його зростання та розвитку); та маркетингову результативність (задоволення споживачів, досягнення маркетингових цілей та завоювання лояльності покупців).

Отже, економічне обґрунтування проекту має ряд відмінних характеристик, що зумовлено специфічними особливостями даного проекту розвитку, структурою та змістом його економічного обґрунтування, інструментарієм (показниками), що розраховуються. Тому необхідними і значимими є узагальнення теоретичних засад та критична оцінка сучасного стану і можливостей практичного впровадження такого виду послуг, що, в свою чергу, буде корисним для його практичної реалізації та дослідження наслідків цього.

Оптимізацію плану робіт проекту можна розглядати з трьох позицій:

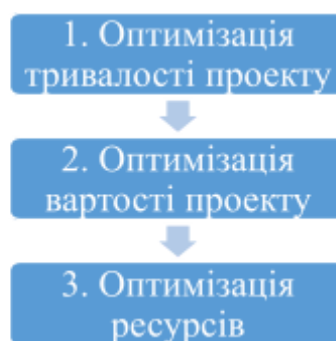


Рис.3.9. Оптимізація плану робіт проекту

Розглянемо більш детально кожен з пунктів.

1. Оптимізація тривалості проекту.

Оптимізувати план по тривалості необхідно тоді, коли отримана в плані тривалість перевищує поставлені на неї обмеження. Ось кілька шляхів вирішення цієї проблеми:

- зменшити тривалість часу на відвідування візового центру;
- пошуки шляхів вирішення проблеми, які пов'язані послідовно, поставити паралельно (якщо є така технологічна можливість).

2. Оптимізація вартості проекту. Тут історія така ж, як і з тривалістю.

Оптимізувати план по вартості необхідно тоді, коли отримана в плані вартість перевищує поставлені на неї обмеження.

1. Змінити зміст проекту (при готовності пожертвувати якістю або тривалістю).
2. Зменшити кількість ресурсів:
3. Оптимізація ресурсів.

3.3 Перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту

Кому потрібно просування сайту роботодавців з нуля?

Будь-якому порталу, що успішно реалізує послуги через Інтернет. Ключові категорії вже оптимізовані, за основними запитами ресурс знаходиться в ТОПі. Яким чином збільшити відвідуваність і конверсії – поки не до кінця зрозуміло. Цим питанням і займається команда з просування: розробники, SEO-фахівці, маркетологи та інші.

Порталам, які недавно відкрилися.

У першу чергу такі портали мають потребу в маркетинговій стратегії розвитку. Вона допоможе встановити чіткі цілі, які необхідно досягти порталу за певний проміжок часу. Після цього починається одночасна робота декількох фахівців.

Інтернет-порталам, яким потрібно оновити сайт і розширити функції для подальшого просування.

Чим допоможе професійна розкрутка порталу?

Провести аудит інтернет-порталу від «А до Я»: цілі, технічна складова, лояльність клієнтів, репутація в Мережі та ін .. Створити або доповнити існуючу семантику для SEO-просування. Розробити просту, зручну структуру сайту для вибору послуг, вакансій та їх покупки. Провести оптимізацію SEO порталу: як внутрішню, так і зовнішню. Наповнити ресурс корисним і унікальним контентом, який буде залучати лояльну аудиторію. Провести корекцію і повторну оптимізацію існуючих сторінок, а також додати нові посадочні сторінки для сезонних, низькочастотних запитів і сторінки з назвами підприємств. Збільшити кількість сторінок, що беруть участь в пошуку за допомогою перекладу на другу мову (українська, російська, чеська).

ПЛАН РОБІТ:

1. Створення детального технічного завдання на розробку.
2. Аналіз ніші і конкурентів.
3. Розробка посторінкової структури ресурсу.
4. Опрацювання та розподіл ключових груп товарів виходячи з розробленої структури.
5. Оптимізація порталу під ПК і мобільні пристрої, в майбутньому дописання апки.
6. Створення унікального, оптимізованого контенту: від SEO-описів категорій до технічних характеристик товарів.
7. Розподіл ключових слів в пріоритетних групах товарів.
8. Оптимізація конверсій і залучення цільової аудиторії на нові групи товарів.
9. Збільшення посилальної маси з упором на низькочастотні запити.
10. Робота з соціальними медіа: Інстаграм, Фейсбук тощо.

3.4 Ризик менеджмент

„Прийнято говорити: „Мудрий той, хто може передбачати майбутнє“. Ні, той воістину мудрий, хто знає, що далеке майбутнє невідоме нікому“

Н.Н.Тaleb

Планування та реалізація стартапівських проектів вимагає ще більш грамотного підходу до управління ризиками. Основною нашою задачею є навчитись їх передбачати, оцінювати їх ймовірності і розміри, та планувати заходи щодо їх запобігання. Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту.

Ризики нашого проекту розділимо на дві основні групи: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносимо політичні та економічні.

Політичні:

- прихід до влади консерваторів
- погіршення відносин між державами
- введення додаткових обмежень в законодавстві

Економічні:

- економічні криза
- скорочення виробництв та будівництва
- швидкий ріст економіки України

До внутрішніх відносимо наступні господарські ризики:

- інноваційні, ризик нерозуміння/несприйняття послуги ЦА
- Репутаційні втрати можуть нанести непоправної шкоди для проекту.

- Маркетингові: відсутність зростання ЦА, маленька конверсія, неправильне визначення вузьких місць.

Зведені дані представлені в *Таблиці 6.1*.

Аналіз ризиків проекту

	Економічна криза (коли я починала писати роботу, я б її розмістила правіше) Неякісний сервіс Відсутність зростання ЦА, маленька конверсія, неправильне визначення вузьких місць	Швидкий ріст економіки України Введення додаткових обмежень в законодавстві
В п л и в	Скорочення виробництва та будівництва Ризик нерозуміння/несприйняття послуги ЦА	Погіршення відносин між державами Прихід до влади консерваторів
	Ймовірність	

ВИСНОВКИ

“ Генерали-переможці зазвичай будують військові плани, які будуть працювати незалежно від того, що робить ворог. Це суть оптимальної стратегії ” Джек Траут

Отже, розглянувши теоретико-методологічні основи створення ресурсу для надання комплексних послуг для працевлаштування за кордоном, ми прийшли до наступних висновків:

Використовуючи здобуті на програмі КЕМВА знання, застосовуючи теоретичні основи і поняття бізнес-адміністрування, ми визначили структуру побудови порталу для пошуку працедавців і роботи за кордоном. Зокрема, міграція створює безліч проблем як приймаючим країнам, так і країнам походження мігрантів, що потребують нових підходів до їх вирішення, які залежить від загальної економічної ситуації на ринку праці. Таким чином, ми проаналізували об'єм ринку, яка кількість людей і хто виїжджає, на як довго, чи їдуть повторно, чи задоволені своїм працевлаштуванням за кордоном, з якими проблемами стикаються при пошуку роботи чи оформленні документів для виїзду на офіційне працевлаштування (або ж чим ризикують коли їдуть неофіційно).

Цінність нашої платформи полягає у тому, що ми пропонуємо кандидату з України (на сьогодні) самостійно знайти собі працедавця в Чехії (на сьогодні) і замовити на сайті інші додаткові послуги, які можуть бути потрібні чи цікаві, при оформленні документів для виїзду за кордон.

Інноваційним виступає спілкування напряму з іноземним працедавцем мовою клієнта, зокрема, ми не знайшли цю тенденцію на жодному сайті з пошуку роботи за кордоном.

Розкриваючи основні методи і способи управління бізнес-процесами порталу для пошуку працедавців за кордоном, ми окреслили такі переваги нашого сайту: прозорість, безпечність, простота і зручність використання. Ми старалися врахувати всі деталі, які можуть зацікавити людину при працевлаштуванні за кордоном як, наприклад: розмір заробітної плати, наявність страхування здоров'я, забезпечення спецодягом і можливі бонуси, та розташування офісу компанії. Користувачі спілкуються з роботодавцем напругу. Для цього ми розробили зручний чат з перекладачем і прийняли рішення по забудові відео-дзвінка.

Провівши оцінку виробничо-фінансової діяльності, PEST аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) ми дослідили інструментарій організації бізнес-процесів на порталі для пошуку працедавців за кордоном. Аналіз українського регіону з декількох крупних бірж праці, які пропонують переглянути безліч вакансій за різними професіями показав: мають різний інтерфейс з аналогічним функціоналом; сервісами можна користуватися безкоштовно для перегляду вакансій та платно; інформація про вакансію складається з таких розділів: заголовок; регіон; сфера діяльності; необхідний досвід роботи; назва компанії; вид зайнятості; дата публікації; коротка теоретична довідка про компанію; що необхідно робити; яким чином буде здійснюватися робота; оплата праці; сайт пропонує шукати роботу за наступними критеріями розширеного пошуку: за ключовими словами; за професійною галуззю; за галуззю компанії; за регіоном; за рівнем заробітної плати; за досвідом; за типом зайнятості; за графіком роботи; користувач має можливість розташувати резюме, знайти роботу, авторизуватися; претендент може обрати категорію пошуку, діапазон зарплатні, вид зайнятості, рівень своєї освіти, свій досвід роботи, роботу для студентів або переселенців та деталі пошуку; до послуг клієнта: перелік знайдених вакансій, які мають такі розділи: заголовок; компанія; місто; вид зайнятості (повна зайнятість, неповна

зайнятість тощо); вимоги; опис вакансії, в якому роботодавець вказує все необхідне, на його погляд; додаткові інформаційні розділи: статті про роботу і працевлаштування, новини в сфері HR, статистика зарплат, календар професійних свят, добірка гумору про роботу; можливості для сторонніх сайтів налаштовувати на своїх сторінках трансляцію вакансій і статистику зарплат та ін..

Оцінка бізнес процесів показала, що пошук роботи за допомогою JobPortal відрізняється зручністю і оперативністю: можна шукати вакансії, повідомляти інформацію про себе і встановлювати контакти з роботодавцем, не виходячи з дому чи з-за робочого столу; можна шукати роботу і спілкуватися з роботодавцем, який знаходиться в другому місті або навіть в іншій країні; інформація, яку розміщує здобувач, доступна для широкого кола користувачів цілодобово, зберігається як завгодно довго і обходиться дешевше, ніж використання платних оголошень в інших засобах масової інформації. Кожний етап розвитку стартап-проекту передбачає залучення інвестицій. Джерела інвестицій для їх реалізації є специфічними, враховуючи високу ризиковість та новітність стартапів.

Щодо перспективи подальшого розвитку та масштабування проекту, то економічне обґрунтування проекту має ряд відмінних характеристик, що зумовлено специфічними особливостями даного проекту розвитку, структурою та змістом його економічного обґрунтування, інструментарієм (показниками), що розраховуються. Тому необхідними і значимими є узагальнення теоретичних засад та критична оцінка сучасного стану і можливостей практичного впровадження такого виду послуг, що, в свою чергу, буде корисним для його практичної реалізації та дослідження наслідків цього. У першу чергу, такі портали мають потребу в маркетинговій стратегії розвитку. Вона допоможе встановити чіткі цілі, які необхідно досягти порталу за певний проміжок часу. Після цього починається одночасна робота декількох фахівців.

ЕПЛОГ

„Коли здається, що все йде проти вас, пам’ятайте, що літак злітає проти вітру, а не за ним” Генрі Форд

Як ситуація з пандемією COVID-19 повпливала на нас, і як зміняться наші дії.

Запровадження надзвичайного стану спочатку в Чехії, а потім і в Україні, спочатку звісно дуже повпливало на нас. Ми, по суті, залежимо від можливості переміщень між країнами і нашою метою є (було) надання послуг з працевлаштування громадянам однієї держави на території іншої. Саме це є однією з переваг нашої платформи. Однак, настольною книгою нашої команди, до якої ми звертаємось практично кожної нашої наради, є книга Андріана Сливоцького «Давид перемагає», і ще до заведення надзвичайного стану ми не тільки згадували, а й намагались застосовувати принцип асиметричного мишлення. І саме в час настання кризи, ця книга стає ще більш корисною: ми практично вчимось невдачу перетворювати на успіх: вже десь за перший тиждень карантину, ми з командою зрозуміли що є достатньо людського ресурсу, з котрим ми можемо успішно запрацювати і за нових умов (втрачаючи можливість переміщення нових кандидатів). Про кого саме йде мова? Оцінивши ситуацію на ринку праці Чехії, ми зрозуміли, що зупинились більшість підприємств автомобілебудування та обслуговуючі їх компанії, і звісно, вони частково будуть відновлювати роботу, але у квітні місяці їх втрати склали в середньому 90% і під скорочення за попередніми поррахунками підпадають

близько 150 тисяч працівників. 10% річних втрат відбулось в будівництві. Як і в Україні, в Чехії закрилось 95% готелів і 75% ресторанів. А саме в атомобілебудуванні, будівництві та в готелях, ресторанах працює найбільший сегмент зайнятих заробітчани з України (про це я писала в розділі дослідження ринку). Отже, багато наших земляків залишилось без роботи, ще й до того, без можливості чи без бажання повертатись в Україну. Постало гостре питання пошуку нової роботи, часом тимчасової, часом постійної. З іншої сторони, деякі підприємства, переважно агронапрямку, не справляються сьогодні з виконанням планів, тому що вони очікували приїзду сезонних працівників з України (тримісячні чи піврічні візи), які в умовах карантину не отримали дозволів на виїзд (і, на найближчий час, стоїть заборона на перетин кордону усім громадянам, котрі мають коротший дозвіл на перебування ніж рік). Усі ці процеси точно триватимуть до кінця літа. Нам вдалось залучити нових працедавців, котрі раніше мали контракти з посередниками саме завдяки нашому електронному ресурсу.

Далі, ми включили режим ощадності, ні, не за рахунок скорочення штату чи розміру заробітних плат, ми знизили деякі зайві витрати, переглянувши контракти, знизили витрати на рекламу, тому що вона з однієї сторони стала дешевшою, з іншої сторони, ми домовились про співпрацю з компанією, котра частину цих витрат взяла на себе.

А ще, ми стали швидшими. Так, ми тільки вчимось, але саме кризовий стан змусив нас швидко збирати інформацію, аналізувати її і приймати нові адаптовані рішення щодо зміни тактики і стратегії.

Окрім того, важливою і, частково складною, задачею нашої платформи було донесення кандидатам зручності і надійності користування он-лайн ресурсом. Я вже згадувала раніше, що серйозними конкурентами в нас були саме дрібні посередники (їх велика кількість) котрі забезпечували саме той, звичний нашим шукачам роботи, людський фактор. Пандемія в даному моменті, зіграла нам на

руку, і ми здобули нових клієнтів, котрі з однієї сторони майже позбавились страху купувати послугу он-лайн, з іншої сторони отримала додаткові навички роботи в інтернеті.

Виходячи з нових умов і іншого розвитку бізнесу, ніж було очікувано, нам прийшлося передивитись і наші бюджети. В Таблиці 4.1. представлено новий кризовий варіант.

Таблиця 4.1

Кризовий сценарій бюджету

	I кв.2020	II кв.2020	III кв.2020	IV кв.2020	I кв.2021	II кв.2021	III кв.2021	IV кв.2021
Продажі	29	290	507,5	768,5	1232,5	1305	1450	1740
кількість угод	2	20	35	53	85	90	100	120
оплата від працедавців	20	200	350	530	850	900	1000	1200
оплата від кандидатів	9	90	157,5	238,5	382,5	405	450	540
Собівартість	7	70	122,5	185,5	297,5	315	350	420
Валовий прибуток	22	220	385	583	935	990	1100	1320
Операційні витрати	988,5	201	351	388,5	463,5	493,5	568,5	643,5
в т.ч. фонд з/п	159	159	159	159	159	189	189	189
ІТ	600	0	75	0	0	0	150	150
маркетинг	187,5	0	75	187,5	262,5	262,5	187,5	262,5
ЕВІТДА	-966,5	19	34	194,5	471,5	496,5	531,5	676,5
Податки	1,45	14,5	25,375	38,425	61,625	65,25	72,5	87
Чистий прибуток	-967,95	4,5	8,625	156,075	409,875	431,25	459	589,5

Як бачимо з Таблиці 4.1., план по продажам залишається однаковим з планом в песимістичному сценарії. Але в кризовому сценарії ми змінюємо, як мінімум, два підходи:

- зупиняємо витрати на вдосконалення і дописування актуального сайту і продовжуємо продавати наші послуги. По суті, наш продукт є готовий, а вдосконаленню немає меж. В третьому кварталі я передбачила невеликі витрати на технічне забезпечення, які мають закрити чи тимчасово вирішити питання з реалізацією нашої

послуги в актуальному стані. Дописування чи вдосконалення розпочнеться при збільшенні продаж;

- як згадувалось раніше, в час заведення надзвичайного стану, ми повністю зупинили рекламу через гугл-пошук (PPC реклама). Натомість ми більше зосередились на рекламі в соціальних мережах та інших практично безкоштовних джерелах (вайбер групи, телеграм групи). І це дає результати. Тому, ми частково переглядуємо нашу маркетингову стратегію і більший наголос ставимо на SMM рекламі;

Окрім того, план на найближчі три місяці (на більше, думаю, наразі не варто планувати конкретні дії) залучити якомога більше працедавців на наш сайт. Тому, ми змінюємо нашу тактику, і пропонуємо усім чеським працедавцям абсолютно безкоштовно розмістити на нашому сайті оголошення (і, навіть, пропонуємо послугу по розміщенню нами їхнього оголошення). Нашою ціллю є:

- швидко і активно розширити базу працедавців, адже саме пропозиція вакансії зараз буде мати більшу вартість, ніж пропозиція кандидата;
- як наслідок, велика база працедавців має донести розуміння кандидатам суті нашої платформи, а саме те, що ми не агенство з працевлаштування, котре шукає чи пропонує конкретному кандидату вакансію з обмеженої бази даних, але саме платформа чи дошка оголошень, де є велика пропозиція обох сторін, і де вони самі знаходяться і контактують між собою.

Після отримання безкоштовного кандидата і ознайомлення з нашим сервісом, ми будемо пропонувати подальшу співпрацю вже на платній основі. На цьому етапі, ми не боїмось що працедавці відхилять нашу пропозицію, тому

що в них є швидше страх не з оплат, а з недовіри до роботи нашого сайту, який ми якраз плануємо розв'язати.

Як висновок, можу стверджувати що наша бізнес-модель є антикрихкою, адже цінність нашої платформи не тільки не втратилась, але навпаки – актуальна ситуація з пандемією і настанням світової кризи показує, що ми залишаємось цікавими, а наші послуги є затребувані. Ми швидко адаптували нашу платформу під нові умови ринку, і змогли надати послуги нашим клієнтам, просто розширюючи структуру клієнтського сегменту. Тут не побоююсь навіть говорити про допомогу, адже послуга для кандидатів в Чехії є абсолютно безкоштовною, тому що вони не потребують жодних додаткових оформлень документів. На сьогодні, ми не просто допомагаємо працедавцям і кандидатам знайти один одного на сайті, ми пропонуємо усім нашим громадянам, котрі вже є в Чеській республіці, нарешті перепрофілюватись і почати працювати згідно своєї спеціальності. Як зясувалось, наприклад, дуже багато наших жінок, з медичною освітою, колись давно виїхали з України і працювали не за фахом, а часто і в незадовільних умовах. Схожа ситуація з кухарями, швеями, а також більшістю ремісничих професій. Наша платформа дозволяє їм зараз знайти роботу за фахом, ще й з поміж кількох вакансій вибрати найбільш відповідну побажанням. І цього їм не забезпечать наші конкуренти: ні агенства що мають обмежений перелік вакансій, ні дошки оголошень, котрі дають тільки пропозицію, але не мають змогу забезпечити спілкування з працедавцем і нашу підтримку.

Що нам допомогло так швидко адаптуватись новим реаліям? В першу чергу, це сама ідея сайту, який по суті є конструктором, що його можна швидко підлаштувати під різні моделі бізнесу. Крім того, організаційна структура нашої компанії дозволяє швидко приймати рішення, і реалізовувати нові ідеї, що значно важче вдається у великих формалізованих організаціях.

Немаловажливим, також є сповідання спільних цінностей, віра в проект і орієнтація на результат.

Звісно, нам прийдеться долати ще чимало перешкод і, напевне, ще не раз швидко адаптовувати модель нашого бізнесу, але наша команда здобула важливу перемогу: ми не опустили руки, і не сиділи в очікуванні кращих часів, як насправді зробили деякі відомі нам конкуренти, а спільно і натхненно брались за реалізацію нових нестандартних ідей в нашій роботі. І це важлива навичка, яка назавжди залишиться з нами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сливоцький А. Давид перемагає. Видавництво Українського Католицького Університету, 2019. 320 с.
2. Гольдратт Э. М. Критическая цепь Critical Chain. Попурри, 2013. 240 с.
3. Метод критической цепи в управлении проектами [Электронный ресурс] – Режим доступу:
<http://rosinvest.com/page/metod-kriticheskoy-cep-i-v-upravlenii-proektami>
4. Каннеман Д. Мислення швидко й повільне. Наш формат, 2019. 480 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2012. 352 с.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Питер, 2011. 512 с.
7. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Азбука, КоЛибри, 2015. 736 с.
8. Бюргерс У. Откровения маркетинга. CG, 2009. 256 с.
9. Burgers W. Marketing Revealed. - Palgrave Macmillian, 2007. 192 с.
10. Котлер Ф., 10 смертных грехів маркетингу Києво-Могилянська Академія, 2006. 160 с.
11. Траут Д, Ривкин Г. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. Питер, 2012. 368 с.
12. Райс Е., Траут Д. Маркетинговые войны. – Питер, 2006. 288 с.
13. Хил С., Рифкин Г. Радикальный маркетинг. – Альпина Бизнес Букс, 2004. 416 с.
14. Левинсон Д.К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. - Манн, Иванов и Фербер, 2013. 432 с.
15. Сливоцький А. Мистецтво творення попиту. Видавництво Українського Католицького Університету, 2012. 408 с.
16. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. - Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
17. Питерс Т. Представьте себе! Best Business Books, 2011. 352 с.
18. Моборн Р., Кім В.Ч. Стратегія блакитного океану - видавництво Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 272 с.
19. <https://minfin.com.ua/ua/2020/02/19/40849167/>
20. Еміграція українців <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=91521>
21. <https://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/2752271-ponad-3-mln-ukrainsiv-pracue-za-kordonom-na-postijnij-osnovi-minsocpolitiki.html>
22. <https://news.finance.ua/ua/news/-/468078/skilky-groshej-i-zvidky-perekazaly-zarobit-chany-2019-roku-infografika>

23. https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_Європи_за_середньою_місячною_зарплатнею

24. <https://prostir.pl/lifestyle/мігрантів-з-західної-україни-запитал/>

25.

<https://hromadske.ua/posts/iak-vyizd-ukraintsiv-na-zarobitky-vplyvaie-na-demohrafiu>
и

26. Борисенко С.С. "Управління розвитком", №14(177) 2014 с.12

27. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України, Населення України. Трудова еміграція в Україні 2010. – 233 с. С.142

28. Допоміжні матеріали та конспекти лекцій з програми КЕМВА, LvBS.